

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ : Καρδάρá Μαρία

Πετροπούλου Σπυριδούλα

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Δημήτριος Π. Στεργίου

ΠΑΤΡΑ, 2014

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο τελευταίο έτος των σπουδών μας, στο τμήμα των Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πατρών και συνεπώς στην ολοκλήρωση των σπουδών μας, αναλάβαμε την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Μεγάλα Ξενοδοχεία της Αθήνας».

Ο λόγος που επιλέξαμε το συγκεκριμένο θέμα είναι η σπουδαιότητα και το πόσο καθοριστική είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Για την ολοκλήρωσή αυτού του έργου, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κύριο Στεργίου Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθεια του.

Ευχαριστούμε επίσης τις οικογένειές μας, που μας συμπαραστάθηκαν και μας βοήθησαν με κάθε τρόπο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πριν από μερικές δεκαετίες οι επιχειρήσεις δεν είχαν αντιληφθεί και αποδώσει τον στρατηγικής σημασίας ρόλο που θα μπορούσαν να έχουν τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων στην γενικότερη διοίκηση και λειτουργία του εσωτερικού της επιχείρησης. Οι δεξιότητες και το ταλέντο των ανθρώπων που εργάζονταν σε αυτά τα τμήματα δεν αξιοποιούνταν και οι διοικητικές τους ικανότητες είχαν τεθεί στο περιθώριο. Στις μέρες μας ωστόσο, ο ρόλος του τμήματος **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** έχει αλλάξει ριζικά με τις αρμοδιότητες και την ενεργή ανάμιξη του τμήματος στην διαδικασία λήψης υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης να έχει αυξηθεί σημαντικά.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με το ολοένα ανταγωνιστικότερο εξωτερικό περιβάλλον, έχει αυξήσει το επίπεδο εμπλοκής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στην χάραξη και εκτέλεση της γενικότερης στρατηγικής της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αποκτά έναν δυναμικότερο ρόλο που δεν αφορά απλά την διεκπεραίωση των λειτουργιών του, αλλά αναλαμβάνει στρατηγικά και τακτικά καθήκοντα προκειμένου να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αναζητά μεθόδους και εργαλεία που θα καταστήσουν τη λειτουργία του αποδοτικότερη και θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των διαδικασιών του, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις εκείνες που θα δημιουργήσουν αξία στην επιχείρηση και ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μεταξύ των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων που ένα τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει στην διάθεση του είναι και η εκχώρηση μέρους των λειτουργιών της σε εξωτερικό συνεργάτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή: «Οικονομική Κρίση, Τουρισμός και Ποιότητα».....	7
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	11
1.3 Έννοιες-Ορισμοί «Επαγγελματική Εκπαίδευση» και «Επαγγελματική Κατάρτιση».....	14
1.3.1 Βασικές αρχές στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	17
1.3.2 Προβλήματα στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Γενικά.....	20
2.2 Οι Ανάγκες που υπαγορεύουν την Εκπαίδευση.....	20
2.3 Η Εκπαιδευτική Διαδικασία.....	21
2.3.1 Προσδιορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	21
2.3.2 Κατάρτιση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	23
2.3.3 Άλλες Απαραίτητες Διαδικασίες.....	25
2.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	26
2.4.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Διοικητικών και Ανώτερων Ηγετικών Στελεχών	33
2.4.1.1 Εκπαίδευση κατά τις Ώρες Εργασίας.....	34
2.4.1.2 Εκπαίδευση εκτός των Ώρών Εργασίας.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Η Σημασία της Κουλτούρας των Εργαζομένων στο Ξενοδοχείο.....	37
3.2 Αξίες.....	38
3.3 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	41

3.4 Κατηγορίες Καταλυμάτων.....	43
3.5 Τα Ξενοδοχεία.....	44
3.6 Πρότυπα Διοίκησης Ξενοδοχείων.....	45
3.7 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείων.....	46
3.8 Στελέχωση Προσωπικού.....	49
3.8.1 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	49
3.8.1.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων.....	50
3.8.1.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων.....	50
3.8.2 Επιλογή Προσωπικού.....	52
3.8.2.1 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού.....	52
3.9 Η Εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	56
3.9.1 Τι είναι Εκπαίδευση.....	56
3.9.2 Σκοπός της Εκπαίδευσης κατά τη Διάρκεια της Εργασίας.....	58
3.9.3 Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης.....	59
3.9.4 Λόγοι που Καθιστούν Απαραίτητη την Εκπαίδευση.....	59
3.9.5 Ιδιαιτερότητες της Εκπαίδευσης.....	61
3.10 Η Εκπαίδευση στα Διάφορα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	63
3.11 Τα Στάδια και τα Μέσα της Οργανωμένης Εκπαίδευσης.....	66
3.12 Τα Πλεονεκτήματα και οι Επιδράσεις της Εκπαίδευσης.....	69
3.13 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	72
3.13.1 Ορισμός, Προέλευση, Αρχές, Διαδικασία.....	72
3.13.2 Εφαρμογές της Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	74
3.13.3 Τεχνικές Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	76
3.13.4 Προβλήματα που Προκύπτουν από την Υιοθέτηση ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης και Αντιμετώπισή τους.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Προβλήματα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.....	89
4.2 Αδυναμίες του Εκπαιδευτικού Συστήματος.....	91
4.3 Έρευνα ΟΤΕΚ(Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης)..	96
4.4 Αποτελέσματα Έρευνας ΟΤΕΚ.....	98
4.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	100

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 2.4.1: Στάδια διεξαγωγής της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.....	26
Πίνακας 3.2.1: Σύγκριση μεθοδολογίας Εσωτερικού & Εξωτερικού Marketing.....	39
Πίνακας 3.13.1: Έντυπο αξιολόγησης απόδοσης με απόλυτες κλίμακες. Το έντυπο αναφέρεται στους αρχιμάγειρες.....	78
Πίνακας 3.13.2: Ελεγχόμενος κατάλογος. Αναφέρεται στο τμήμα της κουζίνας.....	79
Πίνακας 3.13.3: Έντυπο που χρησιμοποιείται στην υποχρεωτική διανομή.....	80
Πίνακας 3.13.4 : Έντυπο που χρησιμοποιείται στην υποχρεωτική διανομή για να εντοπιστούν οι υποψήφιοι για προαγωγή.....	81
Πίνακας 3.13.5: Έντυπο εναλλασσόμενης αξιολόγησης. Υποθέτουμε ότι αξιολογούνται 14 άτομα.....	82
Πίνακας 4.3.1: Ειδικότητες που τα Ξενοδοχεία Δυσκολεύονται να Καλύψουν το Προσωπικό τους (ανά Κατηγορία).....	96

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.7.1: Οργανόγραμμα μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας.....	48
--	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102
--------------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή: «Οικονομική Κρίση, Τουρισμός και Ποιότητα»

Η πρωτοφανής **οικονομική κρίση** αποτελεί πρόκληση για όλους τους εμπλεκόμενους στον τουρισμό και αναδεικνύει τα προβλήματα που ανακύπτουν καθώς και τρόπους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων που συνεπάγεται.

Ιστορικά, το τουριστικό σύστημα γενικά και η τουριστική ζήτηση ειδικότερα, έχουν δείξει ευπάθεια και ευαισθησία σε εξωγενείς επιδράσεις, αποδεικνύοντας όχι μόνο την τρωτότητα του τουρισμού βραχυπρόθεσμα αλλά και την ανθεκτικότητα του σε μακροπρόθεσμη βάση.

Παρότι η τουριστική ζήτηση έχει συχνά μειωθεί δραματικά εξαιτίας απρόβλεπτων πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών γεγονότων, η εξέταση της διαχρονικής εξέλιξης και ανάπτυξης του τουρισμού καταδεικνύει ότι τα επίπεδα ζήτησης παραμένουν ανεπηρέαστα μακροπρόθεσμα. Η γενική τάση για την τουριστική ζήτηση παραμένει ανοδική και ο τουρισμός πάντα ανακάμπτει από τις παροδικές υφέσεις, συχνά όμως με μεγαλύτερη δυναμική. Ωστόσο, αυτό δε συμβαίνει στο σύνολο των τουριστικών προορισμών.

Για τον ελληνικό τουρισμό, σύμφωνα με εκτιμήσεις και προβλέψεις, η χώρα μας πλήττεται σοβαρά από την κρίση σε αντίθεση με άλλους προορισμούς, οι οποίοι είτε πλήττονται λιγότερο, είτε παραμένουν ανεπηρέαστοι ή ακόμα βρίσκονται σε ανοδική τροχιά.

Οι παρούσες δυσμενείς συνθήκες, φέρνουν στο προσκήνιο και προβάλλουν εντονότερα την παθογένεια του ελληνικού τουρισμού και καθιστούν περισσότερο επίκαιρη από ποτέ την ανάγκη για αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου. Δυστυχώς όμως ο ελληνικός τουρισμός δεν ανταποκρίθηκε επαρκώς στις διαφαινόμενες προκλήσεις και αλλαγές. Δε δόθηκε παρά ελάχιστης προσοχής στην ανάπτυξη του συνολικού τουριστικού προϊόντος και στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με εξαίρεση τις νόμιμες ξενοδοχειακές μονάδες, σχεδόν κανένας συντελεστής της ταξιδιωτικής εμπειρίας δεν αναπτύχθηκε ανάλογα.

Πριν 15 χρόνια, οι μελετητές του τουριστικού φαινομένου προειδοποιούσαν ότι η τουριστική βιομηχανία είναι σε κρίση διότι η «χρυσή» εποχή του τουρισμού έχει παρέλθει. Η βιομηχανία βρίσκεται σε μεταμόρφωση και οι νέες τεχνολογίες, οι αλλαγές στη νοοτροπία των πελατών και η παγκόσμια οικονομική αναδιάρθρωση είναι μόνο ελάχιστες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία. Παρατήρησαν επίσης, πως μια Ν.Ε.Τ. (Νέα Εποχή Τουρισμού) αναδύεται, δημιουργώντας νέες προκλήσεις και θέτοντας ισχυρές πιέσεις στο παρόν και το μέλλον του τουρισμού.

Όλα τα χρόνια της δεκαετίας που διανύουμε, χαρακτηρίζονται από την παρατεταμένη κρίση ενώ τα αποτελέσματα όλων των σχετικών μελετών ξαναφέρνουν στο «φως» τα πάγια προβλήματα που αντιμετωπίζει η τουριστική και ξενοδοχειακή μονάδα:

- Υστέρηση της χώρας σε υποδομές και τουριστική πολιτική.
- Χαμηλό επίπεδο παρεχόμενης ξενοδοχειακής εκπαίδευσης εκ μέρους της πολιτείας.
- Έλλειψη συνέπειας και σωστής νοοτροπίας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διακυμάνσεις στους δείκτες ικανοποίησης των πελατών.
- Έντονη εποχικότητα.
- Εξάρτηση από λίγες αγορές και τους διοργανωτές ταξιδιών.
- Σημαντικές αδυναμίες του κλάδου που περιορίζουν την υγιή και ισόρροπη ανάπτυξη του τουρισμού.

Η στρατηγική σημασία της ποιότητας στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και στον τομέα παροχής υπηρεσιών στην σύγχρονη εκδοχή της είναι αναγνωρισμένη και σημαντική για τους πελάτες, για τις επιχειρήσεις αλλά και για τα στελέχη και τους εργαζόμενους. Οι πελάτες ενδιαφέρονται για την ποιότητα επειδή επιθυμούν αξιόπιστες υπηρεσίες. Θέλουν να ικανοποιήσουν επαρκώς τις ανάγκες τους. Αναζητούν ανθρώπινη επαφή, αυξημένη προσωπική προσοχή και καλή συμπεριφορά στην παροχή υπηρεσιών. Επιδιώκουν ικανοποιητική σχέση μεταξύ της αξίας του προϊόντος/υπηρεσίας και του καταβαλλόμενου κόστους.

Η ποιότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, έχει δύο διαστάσεις, την τεχνική και τη λειτουργική ενώ μια τρίτη διάσταση, η «εικόνα» της επιχείρησης (κύρος, φήμη) προστίθεται στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας.

Η τεχνική ή φυσική ποιότητα είναι τα ορθολογικά εκτιμώμενα στοιχεία της επιχείρησης ή του προορισμού. Δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται μια υπηρεσία. Σε έναν τουριστικό προορισμό η τεχνική ποιότητα αναφέρεται στις υποδομές, στην ποιότητα του περιβάλλοντος, στην ποικιλία των επιλογών που προσφέρει στον επισκέπτη διαμονή, διατροφή, διασκέδαση, άθληση και άλλα.

Σε επίπεδο ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η τεχνική ποιότητα περιλαμβάνει τα κτίρια, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το προσωπικό, τις επιλογές ψυχαγωγίας, διατροφής, την πρόσβαση, την ελκυστικότητα του περιβάλλοντος, τη διακόσμηση, την αισθητική και την άνεση. Από την άλλη πλευρά τα στοιχεία αυτά θεωρούνται ως την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας και οι επιχειρήσεις, λανθασμένα, έχουν την τάση να σχετίζουν την αναβάθμιση της ποιότητας μόνο με την τεχνική ποιότητα. Δημιουργούν λοιπόν, πρόσθετα εστιατόρια, εγκαταστάσεις για άθληση, ανακαινίζουν τις μονάδες και

αναβαθμίζουν έτσι την κατηγορία τους. Ωστόσο τα στοιχεία αυτά, αποτελούν μόνο τη μια διάσταση της ποιότητας. Ενίοτε απαραίτητα αλλά όχι επαρκή.

Η άλλη διάσταση, η λειτουργική ποιότητα, είναι στην ουσία το «κλειδί» για τη διασφάλιση της ποιότητας. Όλες οι εμπειρικές έρευνες, συμφωνούν ότι η λειτουργική ποιότητα έχει μεγάλη επίδραση στον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την τεχνική ποιότητα. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει είναι η συμπεριφορά και η νοοτροπία του προσωπικού, οι σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και πελατών, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η εμφάνιση, η προσωπικότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό στους πελάτες.

Τα βασικά κριτήρια της λειτουργικής ποιότητας είναι:

- Το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφαλείας που εμπνέει το προσωπικό στους πελάτες.
- Η ανταπόκριση και προθυμία που δείχνει το προσωπικό κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας.
- Το ειλικρινές ενδιαφέρον.
- Η αξιοπιστία και η διατήρηση των καλών αισθημάτων του πελάτη.
- Η προσπάθεια διάγνωσης και ικανοποίησης των αναγκών του.

Σε επίπεδο τουριστικού προορισμού, η λειτουργική ποιότητα σχετίζεται με τις συμπεριφορές και τη διασφάλιση ή όχι των κριτηρίων που προαναφέραμε στο σύνολο των εμπλεκόμενων με τον τουρισμό. Για παράδειγμα, από τον ταξιδιζή μέχρι τον πωλητή αναμνηστικών δώρων ή τον περαστικό από τον οποίο θα ζητηθεί η πληροφορία.

Τέλος, η «**εικόνα**» της επιχείρησης ή του τουριστικού προορισμού αναφέρεται στο κύρος και στη φήμη που δημιουργείται με την πάροδο του χρόνου. Είναι συμβολικής χρήσης και προκύπτει από το αποτέλεσμα της τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας, που επηρεάζεται από τυχόν ενέργειες προώθησης και marketing της επιχείρησης. Η διάσταση αυτή της ποιότητας έχει μεγάλη σημασία, καθώς επηρεάζει τόσο τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης πριν από τη χρήση της υπηρεσίας μέσα από την εμπειρία που βιώνει.

Τελικά, ο βαθμός της ικανοποίησης του πελάτη προκύπτει από την αξία που αποδίδει στην υπηρεσία ως αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών που έχει το άτομο πριν από την κατανάλωση της υπηρεσίας με τις αντιλήψεις που διαμορφώνει κατά τη διάρκεια της λήψης της. Στη διεργασία αυτή, σημαντικό ρόλο παίζει η συνειδητή ή η ασυναίσθητη ανάλυση της σχέσης κόστους-οφέλους, αφού ο πελάτης καταβάλλει ένα οικονομικό τίμημα με το χρόνο και την ενέργεια που θυσιάζει.

Από την ανάλυση της λειτουργικής ποιότητας προκύπτει με σαφήνεια ότι το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και η διασφάλιση της ποιότητας εξαρτάται άμεσα από το ανθρώπινο δυναμικό. Από το προσωπικό που έρχεται

σε άμεση επαφή με τον πελάτη, από τα στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση της ποιότητας.

Επομένως, δεν είναι τυχαίο ότι σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει μια διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος για να συμβάλλει στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνες, ένα από τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το **χαμηλό επίπεδο παρεχόμενης ξενοδοχειακής εκπαίδευσης εκ μέρους της πολιτείας**. Το ζήτημα αυτό είναι πολυδιάστατο και ιδιαίτερα πολύπλοκο και η οποιαδήποτε προσπάθεια προσέγγισης θα ήταν αποσπασματική και ανεπαρκής.

Σε αυτό το σημείο δεν μπορούμε να βοηθήσουμε παρά μόνο να επισημάνουμε το βαθμό κατά τον οποίο η τουριστική εκπαίδευση αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις ανάγκες του τομέα. Η τουριστική εκπαίδευση είναι το τελικό όριο. Με την έννοια ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα από την πλευρά των επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών σε θέματα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης βασίζονται περισσότερο στη διαίσθηση καθώς επηρεάζονται από τις δυνάμεις αδράνειας αντί να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές συνθήκες και τις τρέχουσες προβλεπόμενες ανάγκες του τουριστικού τομέα.

Θέλοντας ωστόσο να τονίσουμε τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, παραθέτουμε μια επισήμανση του υπευθύνου για την εκπαίδευση στον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) το 1997 που δεν παύει να είναι επίκαιρη. «Οι κανόνες του παιχνιδιού για το μαζικό τουρισμό χάνουν την αξιοπιστία τους. Ο γνωστό δρόμος έχει τελειώσει και η 'terra incognita' που έχουμε μπροστά μας, απαιτεί να επαναπροσδιορίσουμε τις επιχειρηματικές πρακτικές και τη δημόσια διοίκηση του τουρισμού».



1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση μέχρι τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, υπήρξε παραμελημένη και περιφρονημένη εκπαίδευση από τις περισσότερες δυτικές κοινωνίες, αν και ανταποκρινόταν στις σοβαρές απαιτήσεις τους. Αυτή είναι η κύρια αντίφαση που συνδέει την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με την εν γένει ανάπτυξη, κυρίως όμως την κοινωνικοοικονομική, ενώ η δηλαδή η κοινωνικοοικονομική της λειτουργία είναι σημαντική, η κοινωνική αναγνώριση δεν είναι ανάλογη. Αυτό είναι το αποτέλεσμα από τη χρησιμοποίηση της εκπαίδευσης ως μέσου κοινωνικής επιλογής υπέρ των προνομιούχων και κοινωνικού παραμερισμού των άλλων.

Μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ανάγκη δημιουργίας ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αρχίζει να αντιμετωπίζεται με διαφορετική αντίληψη σε διεθνές επίπεδο.

Σήμερα, η οργανωμένη επαγγελματική και κατάρτιση είναι είτε ενταγμένη στο εκπαιδευτικό σύστημα, είτε λειτουργεί παράλληλα και ανεξάρτητα από αυτό, παρεμβαίνει διορθωτικά πλέον στη διαδικασία κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και προσδιορίζεται από το μέγεθος των αναπτυξιακών μεταβολών.

Η «**Διοίκηση**» είναι μία από τις αρχαιότερες «επαγγελματικές» ενασχολήσεις στον κόσμο. Από τα πρώτα χρόνια της ιστορίας του ανθρώπινου γένους, οι άνθρωποι έπρεπε να μάθουν να διοικούν τους εαυτούς τους και τις υποθέσεις τους, έπρεπε να μάθουν να διοικούν τις σχέσεις τους με άλλους ανθρώπους. Οι γονείς πρέπει να μάθουν και να ξέρουν να διοικούν την οικογένεια τους, τις υποθέσεις της και τα οικονομικά της. Ο επαγγελματίας manager πρέπει να μάθει να διοικεί τα της δουλειάς του και σε συνεργασία με άλλους managers να διοικεί την επιχείρηση.

Το **management** μπορεί να οριστεί ως δραστηριότητα της οποίας σκοπός είναι η επίτευξη στόχων με την εφαρμογή λειτουργιών όπως είναι η πρόβλεψη, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων.

Όπως είναι γνωστό, ο τουρισμός αποτελεί την ταχύτερη αναπτυσσόμενη βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο με ιδιαίτερα ευνοϊκές προοπτικές οικονομικής ευρωστίας για τις χώρες που υιοθετούν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξή του. Στη χώρα μας η τουριστική βιομηχανία είναι η σοβαρότερη βιομηχανία που διαθέτουμε και αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. Είναι γνωστό ότι η ποσοστιαία συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ καθώς και στην απασχόληση υπερβαίνουν το 18%, γεγονός που καθιστά την τουριστική δραστηριότητα σημαντικό παράγοντα οικονομικής εξέλιξης.

Στο στοιχείο όμως εκείνο που ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας είναι η παροχή υπηρεσιών. Εξ ορισμού η τουριστική βιομηχανία είναι βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και η οποιαδήποτε υπηρεσία παρέχεται από

ανθρώπους σε ανθρώπους. Αυτός ο έντονα ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας την κάνει εξ' άλλου τόσο διαφορετική αλλά παράλληλα τόσο απαιτητική σε ότι αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Έτσι λοιπόν θα ήταν χρήσιμο να ανατρέξουμε στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να εξετάσουμε την κάθε μία ξεχωριστά, να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες αλλά και τις δυνατότητες βελτίωσής τους.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην εξέταση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα έπρεπε να τονιστεί ότι: η ευθύνη της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο ευθύνη του Γενικού Διευθυντή ή του Διευθυντή Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν και να εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία, γιατί έτσι κι αλλιώς τα στελέχη και οι προϊστάμενοι έχουν την άμεση επαγγελματική συναλλαγή με την ομάδα τους για την οποία πρέπει να είναι υπεύθυνοι.

Οι κύριες λειτουργίες της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού:

- **Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού**

Το να επιλέγει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε θέσεις όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στα προσόντα, στις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική. Δύο είναι τα βασικότερα στοιχεία σε αυτή τη διαδικασία. Η περιγραφή τα θέσης εργασίας και των απαιτήσεων της και η περιγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών του ατόμου που θα κληθεί να εκτελέσει την εργασία. Είναι κοινή διαπίστωση ότι στις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας δεν έχουμε πάντα το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, με αποτέλεσμα το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι ακόμα χαμηλό.

- **Ένταξη και αρχική εκπαίδευση προσωπικού**

Υπάρχει, έστω και με λιγότερη επιστημονική προσέγγιση, κάποιο σύστημα που να εντάσσει ομαλά τον νέο εργαζόμενο στην επιχείρηση, στο χώρο και στο αντικείμενο εργασίας του; Ή απλά τον πετάμε στα βαθιά και τον αφήνουμε να κολυμπήσει; Υπάρχει κάποιο σύστημα που θα βοηθήσει τον νέο εργαζόμενο να εκπαιδευτεί στο αντικείμενό εργασίας του σωστά και με γνώμονα τις προσδοκίες της επιχείρησης ή απλά «παρακολούθα με και θα μάθεις»;

Εδώ θα έπρεπε να επισημανθεί ότι άσχετα από την οποιαδήποτε κατάρτιση ή εμπειρία διαθέτει ο νέος εργαζόμενος, η αρχική εκπαίδευση πάνω στη δουλειά είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της εξέλιξης του εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον.

- **Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**

Ένας από τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης είναι η εκπλήρωση στόχων που έχουν τεθεί μέσα σε μια δομημένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση των στόχων αυτών βρίσκεται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού. Συμπερασματικά, όσο καλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις θέσεων εργασίας τους, τόσο

μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνουν πραγματικότητα οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού είναι εξίσου σημαντική λειτουργία διότι:

- 1) Μετράει αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους.
- 2) Τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.
- 3) Υποδεικνύει την εκπαίδευση και την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.
- 4) Προσδιορίζει τους υποψήφιους για προαγωγή.
- 5) Περιέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Για να φτάσει όμως η αξιολόγηση σε πραγματικά πολύ σπουδαίο επίπεδο προσφοράς πρέπει να προηγηθούν μερικές άλλες εργασίες. Πρέπει το σύστημα που υιοθετείται να είναι κατανοητό και κατ' επέκταση αποδεκτό από τους εργαζόμενους που θα αξιολογηθούν. Πρέπει να υπάρχει ενημέρωση στο προσωπικό για τα οφέλη που παρέχει η αξιολόγηση και εκπαίδευση σε αυτούς που θα αξιολογήσουν γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουν να ξεπεραστούν δυσκολίες όπως το θέμα αντικειμενικότητας.

- **Στελέχωση και παρακολούθηση κόστους**

Σε ότι αφορά την στελέχωση, αυτή εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατηγορία, το μέγεθος, η προϊοντική σύνθεση, ο χρόνος λειτουργίας και γενικά η στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

Είναι γνωστό ότι το κόστος μισθοδοσίας είναι το μεγαλύτερο κόστος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ξεπερνά το 1/3 των εσόδων. Άρα το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι η ορθολογική χρήση ανθρώπινων πόρων στο βαθμό που δεν θα επηρεάσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αλλά ούτε και θα επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ένα θέμα που κατά καιρούς έχει ανακύψει είναι αυτό της «σύνθεσης του προσωπικού» σε σχέση με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Διεθνώς υπάρχουν πολλές νόρμες, αλλά το θέμα είναι αρκετά δύσκολο να αναλυθεί σε μια εισήγηση. Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να είναι ευέλικτο, σωστά αμειβόμενο και καλά εκπαιδευμένο ούτως ώστε να είναι σε θέση να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες του.

Το τουριστικό προϊόν είναι έντονα ανταγωνιστικό και μόνο με ποιοτική παροχή υπηρεσιών μπορεί κανείς να αισιοδοξεί και να ευελπιστεί σε ανάπτυξη και επίτευξη αποτελεσμάτων.

Την ευθύνη για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία την έχουμε όλοι, η Πολιτεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι επιχειρηματίες, τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Τα πάντα αρχίζουν από τη σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση. Μια σωστή αρχική εκπαίδευση θέτει τις βάσεις της μετέπειτα επαγγελματικής εξέλιξης του

εργαζόμενου. Η δια βίου εκπαίδευση πρέπει να είναι πλέον τρόπος ζωής αν θέλει κανείς να είναι επαγγελματικά επαρκής και ενήμερος για τις ραγδαίες εξελίξεις που έτσι κι αλλιώς αποτελούν μια καθημερινή πραγματικότητα. Αναμφίβολα το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει πιο ανταγωνιστικό.

Εκτός από την εκπαίδευση και την κατάρτιση, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον τουρισμό είναι η νοοτροπία και η επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Βρισκόμαστε σε μια νέα τάξη πραγμάτων που βασίζεται στην γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται στους παραγωγικούς συντελεστές αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Οι σύγχρονες τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν προ πολλού ξεφύγει από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δράσης και έχουν καταστεί ένα πεδίο σύνθετων λειτουργικών διαδικασιών όπου η συστηματική προσέγγιση, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός ενεργειών, η καινοτομία και φυσικά το αποτελεσματικό management όλων των διαδικασιών και των διαθέσιμων πόρων, φυσικών και ανθρώπινων, μπορεί να είναι παράγοντες επιτυχίας.

1.3 Έννοιες-Ορισμοί «Επαγγελματική Εκπαίδευση» και «Επαγγελματική Κατάρτιση»

Οι εκπαιδευτικοί όροι επαγγελματική εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση δεν κατανοούνται με το ίδιο ακριβώς εννοιολογικό περιεχόμενο και δε γίνεται διάκριση μεταξύ τους μέσα σε αυστηρά νομικά πλαίσια.

Επαγγελματική Εκπαίδευση

Ο όρος **επαγγελματική εκπαίδευση** εμπεριέχει μια διπλή έννοια, περιγράφει αφενός σε όλη τους την έκταση τις ενέργειες που πρέπει να κάνει το άτομο για την εκπαίδευση του κατά τη διάρκεια της ζωής του σε διάφορα περιβάλλοντα μάθησης και αφετέρου χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εισαγωγική κατάρτιση που αποτελεί το κεντρικό μέρος αυτής της εκπαίδευσης. Η επαγγελματική εκπαίδευση με την παραπάνω έννοια θεωρείται ότι αποβλέπει σε ένα ιδιαίτερο επάγγελμα ή στην εισαγωγή σε ένα επάγγελμα ή μια ομάδα επαγγελματιών που δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα με βάση τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους να καταλαμβάνουν μια σταθερή θέση στα πλαίσια της διαδικασίας της παραγωγής που συνιστά το συγκεκριμένο τους επάγγελμα. Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι στενά συνδεδεμένη με το επάγγελμα.

Ο όρος **επάγγελμα**, θεωρείται η προσφορά χρήσιμης κοινωνικά εργασίας (υπηρεσίας) με αντάλλαγμα ανάλογη αμοιβή, που εξασφαλίζει στο άτομο όχι

μόνο την υλική ικανοποίηση των βιοτικών του αναγκών αλλά του προσφέρει συγχρόνως κοινωνική και ατομική αναγνώριση.

Ο όρος επαγγελματική εκπαίδευση συνδέεται όμως και με την εκπαίδευση. Εκπαίδευση είναι γενικά η οργανωμένη παιδεία που παρέχεται από το σχολείο. Ειδικότερα όμως με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε τη μεταφορά γνώσης και αγωγής και την ανάπτυξη των τεχνικο-επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στα εκπαιδευόμενα άτομα, δηλαδή όλες τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν τα νέα άτομα να αποκτήσουν ένα σύνολο διανοητικών ικανοτήτων έτσι ώστε να διαμορφώσουν τις ηθικές τους αξίες.

Αν συνδυάσουμε τους όρους επάγγελμα και εκπαίδευση, διαπιστώνουμε ότι κάθε προετοιμασία του ατόμου για κοινωνικά ωφέλιμη και αμειβόμενη εργασία είναι επαγγελματική εκπαίδευση. Ένας συμβατικός ορισμός που προκύπτει από τον αναγκαίο αυτό συνδυασμό των εννοιών επάγγελμα και εκπαίδευση είναι: **Επαγγελματική εκπαίδευση σημαίνει την οργανωμένη διαδικασία της συστηματικής απόκτησης θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων για μια αποτελεσματική απασχόληση-εργασία σε ένα ορισμένο επάγγελμα.**

Η επαγγελματική εκπαίδευση παρέχεται με πολλούς τρόπους: εμπειρικά στην οικογένεια, με απλή μαθητεία στον τόπο της εργασίας ή με συστηματική μαθητεία.

Τέλος, η επαγγελματική εκπαίδευση, κατά έναν πιο σύγχρονο ορισμό, είναι η συστηματική οργανωμένη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, που αποσκοπεί στην απόκτηση βασικών επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων σε έναν ευρύτερο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.

Επαγγελματική Κατάρτιση

Επαγγελματική Κατάρτιση είναι το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευόμενου και αποτελεί το κύριο αντικείμενο της εκάστοτε επαγγελματικής επιμόρφωσης.

Η επαγγελματική κατάρτιση, είναι μια δραστηριότητα ή ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων που σχεδιάζεται για να διδαχθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για συγκεκριμένα είδη εργασιών.

Κατά έναν πιο σύγχρονο ορισμό, με τον όρο **επαγγελματική κατάρτιση εννοούμε τη συστηματική και οργανωμένη διαδικασία απόκτησης εξειδικευμένων και επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις.** Με λίγα λόγια η επαγγελματική κατάρτιση έχει ως στόχο τη συνεχή εκμάθηση ενός επαγγέλματος.

Σύγκριση όρων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

Κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα τόσο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, όσο και της επαγγελματικής κατάρτισης είναι ότι τα αντίστοιχα προγράμματα προβλέπουν τη μετάδοση επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων.

Κατά μια γενική διάκριση:

Στην επαγγελματική εκπαίδευση παρέχονται πρόσθετες γενικές γνώσεις που διευρύνουν το χώρο ενημέρωσης του εκπαιδευόμενου και του δίνουν τη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης και πρόσβασης σε ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης, χωρίς ωστόσο να προετοιμάζουν τον εκπαιδευόμενο για άμεση επαγγελματική απασχόληση.

Στην επαγγελματική κατάρτιση, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που παρέχονται είναι εξειδικευμένες και αποσκοπούν κυρίως στην άμεση επαγγελματική απασχόληση του εκπαιδευόμενου σε μια συγκεκριμένη ειδικότητα ή εξειδίκευση.

Από άποψη δυνατοτήτων των αποφοίτων:

Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει μικρή συμβατότητα με την αγορά εργασίας σε σύγκριση με την επαγγελματική κατάρτιση, η οποία προσφέρει στον απόφοιτο υψηλή προσαρμοστικότητα και επομένως την ικανότητα να παρακολουθεί τις εξελίξεις του επαγγέλματος του ή ακόμη και να καταρτίζεται σε νέα ειδικότητα.

Η επαγγελματική κατάρτιση παρέχει στον απόφοιτο επαγγελματική αυτάρκεια, αλλά με περιορισμένη τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέα επαγγελματικά δεδομένα.

Θα πρέπει να επισημανθεί η διάκριση μεταξύ **τυπικής** και **άτυπης** επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στην **τυπική** επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ανήκει κάθε συστηματική και οργανωμένη διαδικασία απόκτησης επαγγελματικών προσόντων που όταν ολοκληρωθεί, παρέχεται αντίστοιχος τίτλος ή πτυχίο που αναγνωρίζεται από το κράτος και εξασφαλίζει στον κάτοχο την δυνατότητα να ασκήσει ένα επάγγελμα ή να συνεχίσει τις σπουδές του σε ανώτερη εκπαιδευτική βαθμίδα ή να αποκτήσει έναν άλλο κατοχυρωμένο τίτλο.

Στην **άτυπη** επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, αντίθετα, ανήκει εκείνη που προσφέρεται εκτός του συστήματος της τυπικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως δηλαδή συμβαίνει στη χώρα μας, που δεν αναγνωρίζεται από το κράτος και δεν κατοχυρώνει μια παραπέρα εκπαιδευτική ή επαγγελματική εξέλιξη.

1.3.1 Βασικές αρχές στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση θεωρείται εκπαιδευτικός κλάδος δεύτερης κατηγορίας, αφού απευθύνεται κυρίως σε μαθητές μη προνομιούχους κοινωνικοοικονομικά και χαμηλών επιδόσεων. Οι βασικές αρχές στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι:

- Εμπλουτισμός των προγραμμάτων τεχνικών και επαγγελματικών κατευθύνσεων σε ένα ευρύ φάσμα γενικών γνώσεων.
- Συνδυασμός σχολικής και επιχειρησιακής κατάρτισης.
- Έμφαση στην ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που προσφέρουν τη δυνατότητα απόκτησης επαγγελματικών γνώσεων και σε απόφοιτους γενικής εκπαίδευσης.
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της σχολικής εκπαίδευσης και της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης είτε αυτή παρέχεται εντός του εκπαιδευτικού συστήματος είτε όχι.
- Αποφυγή ταυτόχρονης εφαρμογής στο πρόγραμμα ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανάπτυξης, μόρφωσης και πλήρους επαγγελματικής προετοιμασίας.
- Αποφυγή παροχής εξειδικευμένων επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση απαιτεί σταθερή βάση και υποδομή, η οποία εξασφαλίζεται με γενικής φύσεων επαγγελματικά μαθήματα.
- Οι γενικού τύπου ικανότητες μπορούν και πρέπει να αναπτύσσονται στα πλαίσια προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με σύγχρονες διαδικασίες μάθησης.
- Το μέρος της επαγγελματικής κατάρτισης που επηρεάζεται άμεσα από τις επαγγελματικές εξελίξεις πρέπει να παρέχεται στα πλαίσια ευέλικτων σχημάτων κατάρτισης. Τα σχήματα αυτά θα πρέπει να λειτουργούν εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος για να έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνονται ή να καταργούνται, όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες.
- Ο ρόλος της ισότητας των εκπαιδευτικών ευκαιριών θα πρέπει να είναι πρωταρχικός στο άμεσο μέλλον. Η ισότητα αυτή πρέπει να είναι κοινωνική και μπορεί να εξασφαλιστεί από την πολυμορφία των δυνατοτήτων για πρόσβαση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

- Διαφοροποιημένη προσφορά κατάρτισης εντός και εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, με δραστηριότητες τυπικής και άτυπης επαγγελματικής κατάρτισης.
- Θεσμική σύνδεση της κατάρτισης με την αγορά εργασίας που θα στηρίζεται κυρίως σε τρεις βασικούς θεσμούς: τον τριμερισμό, το μηχανισμό παρακολούθησης και στάθμισης των επαγγελματικών προσόντων και την πιστοποίηση τους.
- Σταθμισμένη πιστοποίηση κατάρτισης με την καθιέρωση εθνικών ποιοτικών προδιαγραφών κατάρτισης, ώστε κάθε εργοδότης που προσλαμβάνει ειδικευμένο προσωπικό να γνωρίζει ότι το σύστημα κατάρτισης είναι φερέγγυο προς την τυποποίηση των επαγγελματικών προσόντων.
- Θεμελίωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στο φυσικό της υπόβαθρο, δηλαδή τη γενική και επαγγελματική εκπαίδευση, με ταυτόχρονη αναβάθμισή της, που προϋποθέτει μέτρα για την αναβάθμιση της γενικής παιδείας αλλά και της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

1.3.2 Προβλήματα στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση

- Χαμηλό ποσοστό των νέων που επιλέγουν επαγγελματική εκπαίδευση κάθε μορφής.
- Αναντιστοιχία ανάμεσα στην εκάστοτε επίκαιρη ζήτηση στην αγορά εργασίας και στην προσφορά εξειδικευμένων επαγγελμάτων λόγω της ανελαστικότητας στην ανταπόκριση της επαγγελματικής εκπαίδευσης στις σύγχρονες απαιτήσεις.
- Ελλείψεις στην κάθε είδους υλικοτεχνική υποδομή.
- Ποιοτικές αδυναμίες και αναχρονιστικά αναλυτικά προγράμματα για να ανταποκρίνονται στις σημερινές ανάγκες.
- Μονόπλευρη έμφαση στη θεωρητική κατάρτιση και ελάχιστη έως ανύπαρκτη διασύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με τον κόσμο της εργασίας (προσόντα εκπαιδευτικών, περιεχόμενα σπουδών κτλ.).
- Έλλειψη κατάλληλων βιβλίων και σχολικών εγχειριδίων.
- Ουσιαστική ανυπαρξία της έρευνας για την επαγγελματική εκπαίδευση.
- Έλλειψη διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, εκείνων που κατέχουν θέσεις διευθυντών.
- Έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών.

- Απουσία επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Έλλειψη αναγνώρισης επαγγελματικών δικαιωμάτων.
- Έλλειψη κοινωνικής αναγνώρισης και καταξίωσης των αποφοίτων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Απουσία των κοινωνικών εταίρων από όλες σχεδόν τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης της πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση.
- Ανεπάρκειες στον προσδιορισμό, την πιστοποίηση και την κατοχύρωση αναγνωρισμένων επαγγελμάτων.

Κατά το σχεδιασμό μιας συνολικής στρατηγικής για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τα προβλήματα είναι:

- Το δημογραφικό πρόβλημα.
- Οι γεωγραφικές ανισότητες.
- Η χαμηλή εσωτερική αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Οι ραγδαίες εξελίξεις των επαγγελμάτων αιχμής.
- Οι κοινωνικές ανισότητες.
- Η αυξανόμενη πρόωρη εκπαιδευτική διαρροή από το εκπαιδευτικό σύστημα.
- Η συνεχιζόμενη υπέρμετρη ζήτηση για πανεπιστημιακή εκπαίδευση.
- Οι αυξανόμενες απαιτήσεις ικανοτήτων υψηλού βαθμού.
- Η συνεχιζόμενη αδυναμία κοινωνίας να διασφαλίσει τη σταθερότητα και την ομαλή συνέχεια θεσμών.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Γενικά

Η Άννα – Μαρία Μούζα Λαζαρίδη (2006) αναφέρει ότι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών (ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητα, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων), καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, η επιβίωση, η ανάπτυξη και η κερδοφορία της κάθε επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την ταχύτητα προσαρμογής της, καθώς και την επιτυχία των οικονομικών ελιγμών τους οποίους θα πρέπει να υιοθετήσει, ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς, σε ανταγωνιστική βάση φυσικά, τις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις, όπως επίσης και τις τεχνολογικές και καταναλωτικές διαφοροποιήσεις που συντελούνται, αξιοποιώντας στον μέγιστο δυνατό βαθμό τους πόρους και τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει.

2.2 Οι Ανάγκες που υπαγορεύουν την Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να δώσουν στο νεοπροσλαμβανόμενο ή ήδη υπάρχον προσωπικό τις ικανότητες που πρέπει να έχουν για να εκτελέσουν το έργο τους.

Παλαιότερα, η ανάγκη για εκπαίδευση δεν ήταν ιδιαίτερα απαραίτητη, αφού οι διαφοροποιήσεις στους ρυθμούς της αγοράς δεν ήταν μεγάλες. Η σύγχρονη όμως κοινωνία, που αναπτύσσεται και εναλλάσσεται ραγδαία, υποχρεώνει μια επιχείρηση να απαιτεί από το εργατικό δυναμικό της να μπορεί να αντεπεξέρχεται επιτυχώς, αυξάνοντας τις ικανότητές του και τις προσδοκώμενες επιδόσεις, που προϋποθέτουν όλο και μεγαλύτερες τεχνικές δεξιότητες, όχι μόνο σε θέματα σύγχρονης τεχνολογίας, αλλά και στην επίλυση σημαντικών οργανωτικών προβλημάτων.

Οι εργαζόμενοι σήμερα χρειάζονται επιπρόσθετες ικανότητες, που είναι πλέον απαραίτητες και αναφέρονται στην ομαδική εργασία, στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία. Σημαντική επίσης είναι και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που αφορούν την τεχνολογία και τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στο χώρο παροχής υπηρεσιών, καθώς αυξάνονται η ανταγωνιστικότητα και οι απαιτήσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ολοένα και περισσότερη εκπαίδευση, που θα βελτιώνει τον τρόπο

και τις μεθόδους εξυπηρέτησης των πελατών. Για τους παραπάνω λόγους, οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, και ένα μεγάλο ποσοστό από αυτές αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και ψηλές δαπάνες για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

2.3 Η Εκπαιδευτική Διαδικασία

Στην Ελλάδα, μόνο ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, ενώ στην Ευρώπη και την Αμερική, το ποσοστό αυτό είναι πολύ μεγαλύτερο, όπως επίσης και τα αντίστοιχα ποσά που δαπανώνται.

Ανεξάρτητα από την στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, είναι γεγονός ότι απαιτείται η ύπαρξη υψηλού επιπέδου στελεχών που εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς, όπως στον τεχνολογικό, στον τομέα διοίκησης, στον τομέα υπηρεσιών κτλ. Κατά συνέπεια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρόκειται να εφαρμοστούν θα πρέπει να έχουν στόχο τους την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών, αναπτύσσοντας παράλληλα και τις επιπρόσθετες εκείνες ικανότητες, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

2.3.1 Προσδιορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται μετά τη διαπίστωση της επιχείρησης ότι υπάρχουν βασικά προβλήματα, τα οποία σχετίζονται τόσο με την απόδοση των εργαζομένων (όπως χαμηλή παραγωγικότητα), όσο και με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών (όπως φθορές, ατυχήματα κ.ά.). Εξυπακούεται ότι θα έχουν γίνει και σχετικές προτάσεις από τα ανώτατα στελέχη, για την αναγκαιότητα μιας μορφής εκπαίδευσης. Στην Ευρώπη, διενεργούνται συστηματικές αναλύσεις των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικές ανάγκες ανακύπτουν όταν παρατηρείται μειωμένη απόδοση και ύστερα από προτάσεις των προϊσταμένων των διάφορων τμημάτων.

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης όπως το ξενοδοχείο γίνεται αρχικά με την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης αυτής. Αναλύονται δηλαδή, οι στρατηγικοί στόχοι της, που αναφέρονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους σχεδιασμούς, ιδιαίτερα όταν αυτοί αφορούν νέου είδους δραστηριότητες που απαιτούν την ανασυγκρότηση και τον ανασχεδιασμό των λειτουργικών διαδικασιών (συγχωνεύσεις, εισαγωγή νέων τεχνολογιών κ.ά.). Επίσης, εξετάζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας και απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να εντοπιστούν οι αδυναμίες, οι ελλείψεις και τα αρνητικά σημεία που καταλήγουν σε παροχή υπηρεσιών χαμηλού επιπέδου, σε μειωμένη παραγωγικότητα, υψηλό κόστος παραγωγής

κλπ. Εξάλλου, στην περίπτωση που αξιολογείται ότι οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που αποτελούν την καθοριστική αιτία να εμφανίζονται σαφείς αδυναμίες στην παραγωγική διαδικασία, τότε κρίνεται απαραίτητη η ανάγκη για εκπαίδευση.

Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να υλοποιηθούν σε πέντε διαφορετικά στάδια:

1) Η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων.

Εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών και οι ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο, για την αποτελεσματική εκτέλεσή τους και για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Με το πνεύμα αυτό, προσδιορίζονται όχι μόνο οι παρούσες αλλά και οι μελλοντικές ανάγκες, οι οποίες φυσικά θα διαμορφώσουν ανάλογα και τις λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης γίνεται ανάλυση του προσωπικού που συμμετέχει, ώστε να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα που θα υιοθετηθεί θα είναι ανάλογο με το επίπεδο εκπαίδευσης τους, καθώς επίσης και με την εμπειρία, τις δεξιότητες, τη νοοτροπία και τα προσωπικά τους κίνητρα.

2) Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός.

Σ' αυτό το στάδιο, γίνεται μια συστηματική συλλογή των εκπαιδευτικών μέσων που θα χρησιμοποιηθούν και ειδικότερα των μεθόδων, των παραδειγμάτων, των ασκήσεων και των δραστηριοτήτων που κρίνονται απαραίτητα. Αυτά οργανώνονται σε μια σειρά μαθημάτων, ώστε να γίνει δυνατή η ανάπτυξη του προγράμματος δράσης. Σημαντικό είναι όλα τα βοηθητικά μέσα όπως βιβλία, ταινίες κ.ά., να είναι ξεκάθαρα και απλά και να έχουν στόχο την άμεση κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

3) Η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού.

Η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος στηρίζεται στην καταλληλότητα του, η οποία έχει να κάνει όχι μόνο με τη σωστή επιλογή της θεματολογίας που πρόκειται να διδαχθεί και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα παρουσιαστεί, αλλά και με το προσωπικό που θα συμμετάσχει στη διαδικασία αυτή. Ενδείκνυται λοιπόν, πριν την υιοθέτησή του εκπαιδευτικού προγράμματος, να γίνει η επιβεβαίωση αποτελεσματικότητάς του, με τη δοκιμαστική παρουσίασή του σε ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα του προσωπικού. Μ' αυτό τον τρόπο, είναι εύκολη η επανεξέταση των εκπαιδευτικών μεθόδων που θα πρέπει ενδεχομένως να αναθεωρηθούν.

4) Η υλοποίηση του προγράμματος.

Αφού ολοκληρωθεί η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού κι αφού το πρόγραμμα κριθεί ότι είναι πλέον κατάλληλο, ξεκινάει η διαδικασία της εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό, με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

5) Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η συνεχής παρακολούθηση.

Στο τελευταίο αυτό στάδιο, γίνεται αρχικά η εκτίμηση των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει αμέσως μετά την ολοκλήρωσή του, να το αξιολογήσουν οι εκπαιδευόμενοι και να αναλυθούν οι

αντιδράσεις τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναζητηθεί κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι αποκόμισαν ουσιαστικά οφέλη από την εφαρμογή του. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μέτρηση των αποδόσεων τους μετά την εφαρμογή του προγράμματος και του ποσοστού κατά το οποίο εφαρμόζουν πλέον τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους. Τέλος, καθορίζεται το ποσοστό της βελτίωσης που παρατηρείται στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

2.3.2 Κατάρτιση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Όπως ήδη επισημάνθηκε, στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι να μεγιστοποιήσουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, που αποτελεί στόχο της επιχείρησης. Για να είναι αποδοτικό και λειτουργικό ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει αρχικά να καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, δηλαδή σε ποιους απευθύνεται, ποιες θα είναι οι απαραίτητες γνώσεις που ενδείκνυται να μεταδοθούν και ποιες είναι οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι που θα εφαρμοστούν στη διαδικασία αυτή.

Σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό μπορεί να προσφέρει η προσεκτική μελέτη της ανάλυσης εργασίας αναφορικά με τις θέσεις για τις οποίες γίνεται η εκπαίδευση. Ειδικότερα, η περιγραφή της θέσης θα μπορέσει να δώσει σημαντικά στοιχεία, τα οποία θα βοηθήσουν και θα καθοδηγήσουν ανάλογα το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν κάποια στάδια τα οποία μπορεί να τα μάθει κατευθείαν στην πράξη και εν ώρα εργασίας, και άλλα, στα οποία κρίνεται σκόπιμο να έχει εκπαιδευτεί πριν την εκτέλεσή τους σε πραγματικές συνθήκες. Στην προδιαγραφή της θέσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της ανάλογης εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, μπορεί ο εκπαιδευτής να εντοπίσει τα σημεία που είναι καίρια και στα οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Τέλος, τα πρότυπα εργασίας παρέχουν καθοριστικά στοιχεία, τα οποία συμπεραίνεται αν θα πρέπει να ξεκινήσει ή όχι η διαδικασία της εκπαίδευσης. Βασιζόμενοι λοιπόν σ' αυτά, θα γίνει η εκτίμηση αναφορικά με τα επίπεδα αποδοτικότητας που παρουσιάζει το προσωπικό μιας επιχείρησης, καθώς και αν υπάρχει αναγκαιότητα διεξαγωγής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Έτσι, το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του θα πρέπει:

- Να είναι ενημερωτικό και να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις.
- Να έχει ως στόχο του την ανάπτυξη των ικανοτήτων του εκπαιδευόμενου.
- Να αποβλέπει στη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής του συμπεριφοράς.

Η κατανόηση της διαδικασίας της μάθησης είναι πολύ **σημαντική** στην εκπαίδευση. Για να είναι λοιπόν επιτυχημένη η διαδικασία εκμάθησης, θα πρέπει αρχικά να γίνει μια περιληπτική παρουσίαση των θεμάτων που θα εξεταστούν, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να έχουν μια γενική εικόνα. Σημειώνεται ότι, κατά την παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση πολλών συναφών παραδειγμάτων. Το χρησιμοποιούμενο υλικό θα πρέπει να είναι το κατάλληλο και να υπάρχει λογική σειρά στην εξέτασή του. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει πάντα να χρησιμοποιούν έννοιες και ορισμούς που είναι ήδη γνωστά στους εκπαιδευόμενους. Η χρήση πολλών και διαφορετικών εποπτικών μέσων διδασκαλίας βοηθούν σημαντικά στην κατανόηση παρουσιάσεων.

Αναφορικά με την εκπαίδευση και τον τρόπο μετάδοσης των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, δεν θα πρέπει να υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των συνθηκών εκπαίδευσης και των πραγματικών συνθηκών εργασίας. Επισημαίνεται ότι η πρακτική εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχεται σε ικανοποιητικό επίπεδο και, όταν αυτή έχει σχέση με τη χρήση μηχανημάτων, θα πρέπει να γίνεται πλήρως κατανοητή η λειτουργία τους. Ως προς το θέμα των μεθόδων εκπαίδευσης, τις οποίες θα αναφέρουμε λεπτομερώς στη συνέχεια, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες, που βοηθούν την απομνημόνευση και εκμάθηση όπως η πρακτική εξάσκηση, η παρατήρηση, η επανάληψη και η άμεση εφαρμογή των διδασκομένων τεχνικών. Σημειώνεται ότι η πρακτική εκπαίδευση θα πρέπει να είναι ρεαλιστική και να βασίζεται, όσο το δυνατό, στα πραγματικά δεδομένα. Οι εκπαιδευόμενοι, τέλος, θα πρέπει να ενθαρρύνονται για να έχουν σωστές αντιδράσεις. Επιπλέον, ο ρυθμός τους θα πρέπει να συμβαδίζει με αυτόν της εκμάθησης.

Σχετικά με τους **εκπαιδευόμενους**, αυτοί θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον για την εκπαίδευση μέσω της οποίας θα δίνεται έμφαση στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Αν ο εκπαιδευόμενος δεν θέλει να παρακολουθήσει τη διαδικασία, ή τα θέματα της εκπαίδευσης δεν είναι σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα, τότε σίγουρα η εκπαίδευση δεν θα έχει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα. Επομένως, βασική προϋπόθεση είναι η επιλογή εκπαιδευόμενων (που πιθανόν να γνωρίζουν τις εργασιακές τους ελλείψεις) με δεδηλωμένη διάθεση να εκπαιδευτούν σε θέματα που άπτονται των ενδιαφερόντων τους. Η εκ των προτέρων προετοιμασία των εκπαιδευόμενων, αναφορικά με τη σημασία, την αναγκαιότητα και τους σκοπούς που μπορούν να εξυπηρετήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη διαδικασία της κατάρτισης.

Όσον αφορά τους **διδάσκοντες**, δηλαδή τους εκπαιδευτές, αυτοί θα πρέπει να είναι πλέον κατάλληλοι, άριστα προετοιμασμένοι για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, να είναι σε θέση να κρατούν έντονο το ενδιαφέρον του ακροατηρίου, βοηθώντας παράλληλα αυτούς που έχουν κάποιες αδυναμίες, να απαντούν ευγενικά στις ερωτήσεις και να είναι σαφείς και κατανοητοί.

Δεν θα ήταν άσκοπο, στο στάδιο αυτό, να πραγματοποιηθεί μια εκτίμηση του κόστους εφαρμογής της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μεθόδου που θέλει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτές που γίνονται εκτός των εγκαταστάσεων του εργασιακού χώρου είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και χρονοβόρες. Για τους λόγους αυτούς, παίρνει μάλλον υποχρεωτικό χαρακτήρα η κατάρτιση σχετικής μελέτης, αναφορικά με το συνεπαγόμενο κόστος, σε σχέση με τις ωφέλειες που θα αποκομίσει η επιχείρηση, μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θα πρέπει δηλαδή να τεκμηριωθεί ότι τα οφέλη που αναμένονται από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για ορισμένες εργασίες είναι μεγαλύτερα από το κόστος του.

Παρατηρείται επίσης ότι για ορισμένες εργασίες η βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών μπορεί να αποτελεί έναν λιγότερο δαπανηρό και αποτελεσματικό τρόπο, για την αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων, σε σύγκριση με ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Για παράδειγμα, η μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων λόγω δυσαρέσκειάς τους από συνθήκες εργασίας ή λόγω έλλειψης του κατάλληλου εξοπλισμού δεν πρόκειται να διορθωθεί με την υλοποίηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος. Θα πρέπει λοιπόν να προσδιορίζεται επακριβώς η αιτία του κάθε προβλήματος και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις, από τα εξειδικευμένα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για την καλύτερη αντιμετώπιση του.

2.3.3 Άλλες απαραίτητες Διαδικασίες

Αφού καθοριστούν οι στόχοι για τους οποίους γίνεται η εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα συμμετάσχουν σε αυτή, θα πρέπει να γίνει η επιλογή των θεμάτων στα οποία θα εξειδικευτούν. Βασίζόμενοι στη σχετική θεματολογία, το προσωπικό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να αποφασίσει για την μέθοδο την οποία θα εφαρμόσει για να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Φυσικά, ανάλογα και με τη φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος, διαφοροποιούνται και οι μέθοδοι εκπαίδευσης. Θα πρέπει λοιπόν να αποφασιστεί αν η διαδικασία θα γίνει κατά το ωράριο λειτουργίας, ή εκτός ωραρίου, όπως επίσης και η χρονική διάρκεια και ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί.

2.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης, διακρίνουμε τις ακόλουθες, τις οποίες και αναλύουμε στη συνέχεια, δίνοντας και τις ανάλογες επεξηγήσεις.

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας τη. Σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης και όλοι οι υπάλληλοι, ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν απ' αυτή την εκπαίδευση. Τη θέση του εκπαιδευτή την παίρνει έμπειρος προϊστάμενος, που καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Κατόπιν ο εργαζόμενος καλείται να τις εκτελέσει, επαναλαμβάνοντάς τις, ώστε να μάθει να τις διεκπεραιώνει άψογα και αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντά του στο περιβάλλον εργασίας του, αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία. Συνηθίζεται για τους νέο-προσληφθέντες υπαλλήλους, όπως επίσης και γι' αυτούς που πρόκειται να αλλάξουν θέση εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος, ούτε χρειάζονται ειδικές αίθουσες και εξειδικευμένο εκπαιδευτικό υλικό, γίνεται σε πραγματικό περιβάλλον, κάτω από πραγματικές συνθήκες (θόρυβος, ένταση κλπ.), η εκμάθηση έχει άμεση εφαρμογή, οι όποιες απορίες λύνονται επιτόπου και παράλληλα ο εκπαιδευόμενος παράγει έργο (προϊόν). Βασικό μειονέκτημα είναι ότι ο προϊστάμενος δεν είναι πάντοτε κατάλληλα εκπαιδευμένος, για να εφαρμόσει τον σωστό τρόπο εκμάθησης, με αποτέλεσμα να γίνονται ζημιές και να υπάρχουν κάποιες παραλήψεις.

1) Προετοιμασία του εκπαιδευόμενου.

Αφού ο εκπαιδευόμενος νιώσει άνετα, του δίνονται οι εξηγήσεις για το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Γίνεται προσπάθεια να αυξηθεί το ενδιαφέρον του και ενθαρρύνεται ώστε να κάνει ερωτήσεις, ερευνώντας παράλληλα τις γνώσεις που έχει πάνω στο αντικείμενο της εργασίας, όπως επίσης η επεξήγηση των λεπτομερειών της εργασίας και η σύνδεσή της με τις γνώσεις που ήδη έχει. Ακολουθεί η εξοικείωση του υπαλλήλου με το υλικό, τον εξοπλισμό και τις ορολογίες που χρησιμοποιούνται.

2) Παρουσίαση λειτουργίας.

Αρχικά γίνεται η επεξήγηση των ποσοτικών και ποιοτικών απαιτήσεων και η παρουσίαση της εργασίας με κανονικούς ρυθμούς. Στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση της σε αργούς ρυθμούς δίνοντας επεξηγήσεις για το κάθε στάδιό της. Στη διάρκεια της εκπαίδευσης, δίνονται διευκρινήσεις για τα σημεία που μπορεί να παρουσιάσουν κάποιες δυσκολίες και γι' αυτά στα οποία είναι ενδεχόμενο να παρουσιαστούν συγκεκριμένα προβλήματα. Η παρουσίαση της εργασίας γίνεται αρκετές φορές σε αργούς ρυθμούς, εντοπίζοντας τα κύρια σημεία της. Στο τέλος αυτής της φάσης, θα πρέπει ο εκπαιδευόμενος

να είναι σε θέση να εξηγήει τα βήματα που ακολουθούνται χωρίς τη βοήθεια του εκπαιδευτή.

3) Εκτέλεση της δοκιμασίας.

Ο εκπαιδευόμενος κάνει την εργασία του αρκετές φορές με αργούς ρυθμούς, επεξηγώντας το κάθε στάδιο της. Σ' αυτό το σημείο γίνονται και οι απαραίτητες διορθώσεις και, αν είναι απαραίτητο, ανάλογα με το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας, ο εκπαιδευτής βοηθάει τον εκπαιδευόμενο. Στη συνέχεια, ο υπάλληλος εκτελεί την εργασία με ταχύτερους ρυθμούς, οι οποίοι αυξάνονται σταδιακά καθώς αυξάνει τις δεξιότητες και την ταχύτητά του και τέλος την εκτελεί μόνος του, πάντα με την παρουσία του εκπαιδευτή.

4) Συνεχής παρακολούθηση.

Αφού έχει τελειώσει η εκπαίδευση, θα πρέπει στο επόμενο στάδιο να καθοριστεί το άτομο το οποίο θα απευθύνεται ο εργαζόμενος σε περίπτωση που χρειαστεί κάποια βοήθεια. Η επόπτευση του έργου μειώνεται σταδιακά και τελικά γίνεται μόνο σε τακτά χρονικά διαστήματα, με παράλληλο έλεγχο της ποιότητας της εργασίας. Σ' αυτό το στάδιο, είναι σημαντικό να εντοπίζονται αμέσως επαναλαμβανόμενα λάθη, ώστε να μη γίνουν συνήθεια. Σε όλη αυτή τη διαδικασία, θα πρέπει πάντα να ενθαρρύνεται και να επιβραβεύεται λεκτικά (μπράβο, πολύ σωστά) ο εκπαιδευόμενος, μέχρι να μάθει να την εκτελεί σύμφωνα με την περιγραφή της εργασίας.

Πίνακας 2.4.1: Στάδια διεξαγωγής της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Πηγή: Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στον **Πίνακα 2.4.1**, παρουσιάζονται αναλυτικά τα επιμέρους στάδια της συγκεκριμένης μορφής εκπαίδευσης. Σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης αυτής, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκμάθηση της εργασίας με ασφαλή και αποδοτικό τρόπο, και όχι στο μέγεθος της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

Προκαταρκτική εκπαίδευση-εκπαίδευση προσομοίωσης (vestibule-simulated training)

Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί μια πρακτική, μέσω της οποίας εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι αφού προσληφθούν, αλλά πριν αναλάβουν τη συγκεκριμένη εργασία τους, με στόχο την ανάπτυξη κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων. Δεν εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα, αφού οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν πλέον προσωπικό που κατέχει ήδη τις απαιτούμενες ικανότητες.

Αντίθετα με την προηγούμενη μέθοδο, ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ειδικά εξοπλισμένο χώρο, που είναι ίδιος με τον πραγματικό εργασιακό του χώρο. Βασική επιδίωξη είναι να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος τα πλεονεκτήματα που του παρέχει η εκπαίδευση για τη θεωρούμενη θέση εργασίας, χωρίς όμως να βρίσκεται στον πραγματικό χώρο εργασίας. Μ' αυτό τον τρόπο, ο εκπαιδευόμενος είναι απαλλαγμένος από αρνητικές επιδράσεις, όπως λ.χ. πίεση χρόνου, θόρυβο κλπ. Επίσης, συγκεντρώνεται καλύτερα, μαθαίνει και κατανοεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα την όλη διαδικασία.

Η εκπαίδευση της προσομοίωσης απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και προϋποθέτει μεγάλο κόστος, δεδομένου ότι η αντίστοιχη δαπάνη επιβαρύνει τις επιχειρήσεις. Κρίνεται όμως ότι είναι απαραίτητη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχει κάποιες ιδιαιτερότητες ή διακρίνεται για τον υψηλό βαθμό επικινδυνότητας, με συνέπεια π.χ. την επιβράδυνση της παραγωγικής διαδικασίας και την τήρηση καθορισμένων όρων ασφάλειας.

Εκπαίδευση με μαθητεία (apprenticeship training)

Από τις παλαιότερες μεθόδους εκπαίδευσης είναι αυτή της μαθητείας. Είναι μια μέθοδος εκμάθησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν ικανότητες μέσω της συνδυαστικής διαδικασίας της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και σε αίθουσες διδασκαλίας. Η εκπαίδευση με μαθητεία αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για την απόκτηση τεχνικών ικανοτήτων σε πολλά επαγγέλματα και χρησιμοποιείται ευρέως για την εκμάθηση πολλών επαγγελμάτων, όπως αυτά του υδραυλικού, του μηχανουργού, του ηλεκτρολόγου κ.ά.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο μαθητευόμενος εκπαιδύεται με την καθοδήγηση ατόμων που είναι ήδη έμπειροι στην εργασία τους. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σε αίθουσες διδασκαλίας, τα οποία επικεντρώνονται στη θεωρία, καθώς και στις βοηθητικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας. Ακολουθεί περίοδος μαθητείας κοντά σε κάποιον τεχνίτη, όπου επιτρέπεται στους μαθητευόμενους αρχικά να εκτελούν ένα περιορισμένο κύκλο εργασιών. Με την πάροδο του χρόνου και καθώς αυξάνονται οι εμπειρίες και οι ικανότητες τους, αναλαμβάνουν όλο και περισσότερο πολύπλοκες και σύνθετες εργασίες. Η εκπαίδευση ολοκληρώνεται όταν είναι ικανοί να διεκπεραιώσουν όλες τις εργασίες που αναλαμβάνει ένας έμπειρος τεχνίτης.

Θεωρητική εκπαίδευση (lectures)

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων, χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα, όπως DVD κ.ά. Εφαρμόζεται παράλληλα με τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης και πολλά από αυτά ξεκινούν με θεωρητική κατάρτιση. Αποτελεί γρήγορη και απλή μέθοδο εκμάθησης, ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων είναι μεγάλος.

Η θεωρητική εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσα ή έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Διενεργείται στο εσωτερικό της όταν οι εξειδικευμένοι εκπαιδευτές είναι υπάλληλοι της επιχείρησης, ή όταν υπάρχει η δυνατότητα προσωρινής μετακίνησης εξωτερικών εκπαιδευτών στις εγκαταστάσεις για την διεξαγωγή της. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι απαραίτητη η εξεύρεση κάποιου άλλου χώρου, ο οποίος πολλές φορές προτιμάται από τις επιχειρήσεις, αφού προσφέρει ένα πιο χαλαρό περιβάλλον, απαλλαγμένο από τις συνηθισμένες παρεμβολές και διακοπές που παρατηρούνται στον καθημερινό χώρο εργασίας,

που αποσπούν τους εκπαιδευόμενους και δεν τους δίνουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν απερίσπαστοι το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Πρακτικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται από τους εκπαιδευτές κατά τη θεωρητική εκπαίδευση.

- Απαραίτητη είναι η προεργασία που πρέπει να κάνει ο εκπαιδευτής πριν την παρουσίαση των θεμάτων του. Πολλές φορές η εξάσκηση με προηγούμενη δοκιμαστική παρουσίαση κάτω από τις συνθήκες που αυτή θα διεξαχθεί αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική για την εξασφάλιση της επιτυχίας της.
- Η χρήση σημειώσεων, τις οποίες συμβουλεύεται ο εκπαιδευτής κατά την παρουσίαση, δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την αποστήθιση ενός κειμένου.
- Κατά την παρουσίαση οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούν τον εκπαιδευτή χωρίς να υπάρχουν ενδιάμεσα εμπόδια και ο ίδιος θα πρέπει να διατηρεί πάντα την οπτική επαφή μαζί τους.
- Η χρησιμοποίηση μικροφώνου είναι πολύ εξυπηρετική όταν η εκπαίδευση γίνεται σε μεγάλους χώρους και με πολλούς ακροατές. Αν δεν υπάρχει μικρόφωνο, θα πρέπει η εκπαίδευση να γίνεται με δυνατή και καθαρή φωνή, ώστε όλοι να μπορούν να παρακολουθήσουν την παρουσίαση, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στις πιο απομακρυσμένες θέσεις.
- Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι προσεχτικός για τις στάσεις του σώματός του κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Κινήσεις που φανερώνουν νευρικότητα και έλλειψη αυτοπεποίθησης έχουν αρνητικές συνέπειες και θα πρέπει να αποφεύγονται. Ειδικότερα οι κινήσεις των χεριών θα πρέπει να είναι φυσικές. Οι νευρικές κινήσεις των χεριών π.χ. στο πρόσωπο και στις τσέπες δίνουν συνήθως την εντύπωση ότι ο εκπαιδευτής δεν είναι σίγουρος για την παρουσίαση που κάνει.
- Η παρουσίαση θα πρέπει να είναι κατανοητή, σχεδιασμένη και μελετημένη σύμφωνα με τις ανάγκες του ακρωτηρίου που την παρακολουθεί.
- Τα κύρια σημεία και τα συμπεράσματα της θεωρητικής εκπαίδευσης θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια, απλότητα και περιληπτικό τρόπο.

Προγραμματισμένη εκπαίδευση, με τη χρήση Η/Υ (computer assisted training methods)

Η εκπαίδευση αυτή διεξάγεται με την καθοδήγηση ενός Η/Υ, ή ενός εξειδικευμένου εγχειριδίου. Κατά τη διάρκεια της συστηματικής αυτής μεθόδου, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απαντά σε ερωτήσεις και να προβαίνει στη λύση προβλημάτων που του δίνονται, ενώ παράλληλα έχει τη σχετική

επαναπληροφόρηση που χρειάζεται αναφορικά με την ορθότητα των απαντήσεων που έδωσε.

Έτσι, ο χρήστης ενός Η/Υ μπορεί να διαβάσει τις ερωτήσεις κατευθείαν από την οθόνη του υπολογιστή του, να τις απαντήσει με τη χρήση του πληκτρολογίου και στη συνέχεια να πάρει μια βαθμολογία ή/και τις σωστές απαντήσεις. Μ' αυτό τον τρόπο, επιβεβαιώνονται οι γνώσεις του εκπαιδευόμενου και μπορεί πλέον με σιγουριά να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο, που είναι η άσκηση. Στην περίπτωση των εγχειριδίων, δίνονται παραδείγματα λυμένων ασκήσεων και ο εκπαιδευόμενος καλείται να λύσει κάποια παρόμοια. Για να επαληθεύσει την ορθότητα των αποτελεσμάτων, του δίνονται μετά και οι σωστές λύσεις.

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης έχει πολλά πλεονεκτήματα. Το βασικότερο είναι ότι μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης περίπου στο ένα τρίτο σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους. Διευκολύνει τους εκπαιδευόμενους γιατί παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης σε ώρες που καθορίζονται από αυτούς, χωρίς τη δημιουργία πρόσθετων μετακινήσεων και εξόδων. Σημειώνεται επίσης ότι η άμεση επαναπληροφόρηση βοηθάει σημαντικά την όλη διαδικασία και μειώνει τις πιθανότητες να γίνουν λάθη. Βασικά μειονεκτήματα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι ότι η ύλη διδασκαλίας είναι περιορισμένη, είτε γίνεται μέσω εγχειριδίων είτε με τον Η/Υ και ότι τα εγχειρίδια και τα προγράμματα του Η/Υ που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι δαπανηρά. Αν πάρουμε υπόψη και το κόστος του απαιτούμενου εξοπλισμού, που συνεπάγεται η χρήση Η/Υ, αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται να γίνει σχετική μελέτη κόστους/ωφέλειας, πριν την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου. Σημειώνεται πάντως ότι οι δαπάνες μειώνονται σημαντικά μετά την ολοκλήρωση της εγκατάστασης των Η/Υ που θα χρησιμοποιηθούν. Η υιοθέτηση της μεθόδου αυτής δεν συνιστάται στις περιπτώσεις όπου επιδιώκεται να αναπτύξουν οι εκπαιδευόμενοι διαπροσωπικές σχέσεις.

Εκπαίδευση με τη βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων (audiovisual training methods)

Η εκπαίδευση αυτή γίνεται με τη χρήση ειδικών μέσων, όπως είναι η χρήση των CD και των DVD. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο διεξαγωγής των σεμιναρίων και των διαλέξεων ή ακόμα και μεμονωμένα. Στην τελευταία περίπτωση, διενεργείται ατομική εκπαίδευση του κάθε εκπαιδευόμενου, ώστε, αφενός, να αποκτήσει τις βασικές απαιτούμενες ικανότητες και αφετέρου, να ανακαλέσει στην μνήμη του την εκπαίδευση που έχει ήδη κάνει.

Έτσι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υλικό που υπάρχει από τους καλύτερους εκπαιδευτές τους ή χρησιμοποιούν έτοιμο που πωλείται στην αγορά, το οποίο διακρίνεται για την ποικιλομορφία ως προς την εξειδίκευση των θεμάτων που περιέχει, δίνοντας υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και μειώνοντας το κόστος που συνεπάγεται η μετακίνηση εξειδικευμένου εκπαιδευτικού προσωπικού.

Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων είναι από τις πλέον δαπανηρές μεθόδους εκπαίδευσης, παρ' όλα αυτά είναι ευρέως διαδεδομένη γιατί είναι πολύ εξυπηρετική για μερικά επαγγέλματα, όπου υπάρχει μια καθορισμένη σειρά διεξαγωγής κάποιων διαδικασιών, όπως λ.χ. για την επιδιόρθωση μιας μηχανής. Η παρακολούθηση του video διευκολύνει την εκμάθηση, δεδομένου ότι αυτό μπορεί να σταματήσει, να επαναληφθεί και να παρουσιαστεί σε αργή ή γρήγορη κίνηση. Επίσης, χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που χρειάζεται να γίνει μια ξενάγηση σε χώρους κάποιων εγκαταστάσεων που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές ή όταν δεν είναι δυνατό να παρευρεθούν οι εκπαιδευόμενοι στον ειδικό χώρο διεξαγωγής μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η τεχνική αυτή λοιπόν μειώνει τα έξοδα που απαιτούνται για τη μεταφορά του εκπαιδευόμενου προσωπικού, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση έχει πολλές και διάσπαρτες εγκαταστάσεις, ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές. Κύριο μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι δεν υπάρχει αμεσότητα μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Για το λόγο αυτόν, η παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού ολοκληρώνεται με συζητήσεις, καθώς τίθενται οι απόψεις και οι απορίες του ακροατηρίου.

Στη μεγάλη ποικιλία οπτικοακουστικών μέσων, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως τα τελευταία χρόνια, μπορεί να περιληφθεί και η τηλεσυνδιάσκεψη, παρότι απαιτεί μεγαλύτερες δαπάνες εξοπλισμού και εγκαταστάσεων σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μεθόδους εκπαίδευσης. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι επιτρέπει την άμεση επικοινωνία ομάδων εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, που βρίσκονται σε απομακρυσμένες μεταξύ τους περιοχές. Οι ομάδες που μπορούν να παίρνουν μέρος είναι δυνατό να ξεπερνούν τις δύο και η διεξαγωγή της όλης διαδικασίας προϋποθέτει την ύπαρξη ειδικά εξοπλισμένου και διαμορφωμένου χώρου. Μ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί μια μεγάλη επιχείρηση να εκπαιδεύει παράλληλα ομάδες εργαζομένων (π.χ. πωλητές, στελέχη, εργάτες), που βρίσκονται όμως σε διαφορετικές περιοχές, μακριά η μία από την άλλη. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να εκπαιδεύει υπαλλήλους της που βρίσκονται στην Ελλάδα, με ζωντανή σύνδεση που γίνεται μέσω τηλεσυνδιάσκεψης, ενώ οι εκπαιδευτές τη δεδομένη στιγμή βρίσκονται λ.χ. στη Γαλλία. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η αμεσότητα που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη, μέσω της ειδικής οθόνης και του συναφούς εξοπλισμού, που τους βοηθάει να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν τις απόψεις τους.

Ειδικότερα η τηλεσυνδιάσκεψη παρέχει τη δυνατότητα σε δύο ή περισσότερα άτομα, σε διαφορετικές τοποθεσίες, να βλέπουν και να ακούν ο ένας τον άλλον, ταυτόχρονα. Ακόμα, πολύ συχνά επιτρέπει το διαμοιρασμό των εφαρμογών στους Η/Υ, όπως λ.χ. διαφόρων αρχείων, σελίδων του διαδικτύου, προγραμμάτων κ.ά. Η οπτική επαφή και η αλληλεπίδραση που εξασφαλίζεται μεταξύ των συμμετεχόντων αυξάνει την κατανόηση και τους βοηθάει να νιώθουν πιο κοντά ο ένας με τον άλλον, κάτι που δεν μπορεί να γίνει μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή ενός μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Αυτός εξάλλου είναι και ο λόγος που έχει υιοθετηθεί η μέθοδος αυτή

και σε μια ποικιλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με την παρουσίαση video, γραφικών, εφαρμογών H/Y κ.ά.

Σημειώνεται ότι αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης επηρεάζει θετικά την εκμάθηση των εκπαιδευόμενων, καθώς αυξάνει τα κίνητρα για μάθηση, την ικανότητα για επικοινωνία και παρουσίαση και τη σύνδεση με άλλες απόμακρες περιοχές. Παράλληλα, διευρύνει τους ορίζοντες και τις γνώσεις των μαθητών, βελτιώνοντας ταυτόχρονα και το βαθμό εμπάθυνας στα επιμέρους διδασκόμενα θέματα, επηρεάζοντας θετικά την καλύτερη κατανόηση, τη συνεργασία και τη μάθηση.

Διευκρινίζεται ότι η κλήση για σύνδεση σε ένα σύστημα τηλεσυνδιάσκεψης (teleconference) είναι παρόμοια με τη χρήση ενός απλού τηλεφώνου. Μετά την σύνδεση, μπορούμε να δούμε τον συνομιλητή μας σε έγχρωμη οθόνη. Ο ρυθμός ανανέωσης της εικόνας κυμαίνεται από 5 έως 30 καρέ ανά δευτερόλεπτο, ανάλογα με την ταχύτητα της σύνδεσης, το υλικό και το λογισμικό που χρησιμοποιείται. Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η παραπάνω παρατήρηση, αναφέρεται ενδεικτικά ότι στην τηλεόραση ο ρυθμός ανανέωσης είναι 30 καρέ ανά δευτερόλεπτο.

Ένα σύστημα τηλεσυνδιάσκεψης αποτελείται από οπτικοακουστικό εξοπλισμό, που περιλαμβάνει μια οθόνη, την camera, το μικρόφωνο και τα ηχεία. Επίσης, πρέπει να υπάρχει και η συσκευή μεταφοράς δεδομένων μεταξύ των τοποθεσιών, στην οποία συνδέεται ο οπτικοακουστικός εξοπλισμός που προαναφέρθηκε. Ως γραμμή μεταφοράς των δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία ή και περισσότερες γραμμές ISDN, που αποτελεί μια οικονομική λύση, ένα δίκτυο IP, όπως το διαδίκτυο, ή και άλλα περισσότερο εξειδικευμένα και πιο δαπανηρά μέσα όπως είναι η δορυφορική σύνδεση. Σημειώνεται ότι ο ελάχιστος ρυθμός μεταφοράς των δεδομένων, για να έχουμε αποτελέσματα αποδεκτής ποιότητας είναι τα 384 Kbps.

Μια συναφής μορφή με αυτήν της τηλεσυνδιάσκεψης, που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, είναι η τηλεεκπαίδευση, που δίνει τη δυνατότητα επικοινωνίας με απομακρυσμένα σημεία. Όσον αφορά τον εξοπλισμό της, διαφέρει από την τηλεσυνδιάσκεψη στο ότι προαπαιτεί μόνο τον εξειδικευμένο εξοπλισμό και όχι την ειδική διαμόρφωση κάποιας αίθουσας. Σημαντικό φυσικά στοιχείο για την επιτυχημένη εφαρμογή των δύο αυτών τεχνικών είναι ο συντονισμός και η καλή οργάνωση και των δύο μερών.

Εκπαίδευση μέσω Internet (training via Internet)

Η μέθοδος αυτή θεωρείται επίσης μία από τις πλέον διαδεδομένες και η εφαρμογή της υλοποιείται μέσω της σύνδεσης του εκπαιδευόμενου με το διαδίκτυο (World Wide Web). Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν σειρά μαθημάτων, τα οποία παρακολουθούν από τις οθόνες των υπολογιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω των μηνυμάτων που δέχονται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mails). Κατά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης, μπορεί να συμμετέχουν σε κάποιες ομαδικές εργασίες, ή να απαντούν σε ερωτήσεις τις

οποίες λαμβάνει ο εκπαιδευτής, για να βαθμολογήσει με τη σειρά του την πρόοδο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Πολλές εταιρίες, τοποθετούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα στα δικά τους (τοπικά) δίκτυα, για την εξυπηρέτηση όλων των υπαλλήλων. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι έχει πολύ μικρό κόστος και η αλλαγή των προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται καθώς και της διδακτικής ύλης γίνεται άμεσα και εύκολα. Σημειώνεται ότι η πρόσβαση σ' αυτά τα προγράμματα γίνεται μόνο από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό με τη χρήση κωδικών.



2.4.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Διοικητικών και Ανώτερων Ηγετικών Στελεχών

Η εκπαίδευση των διοικητικών και ανώτερων στελεχών περιλαμβάνει αυτούς που πρόκειται να αναλάβουν διοικητικές και ηγετικές θέσεις, καθώς και αυτούς που ήδη ασκούν καθήκοντα της μορφής αυτής. Παρέχει γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν επιτυχώς στα τωρινά και τα μελλοντικά τους καθήκοντα. Είναι προφανές ότι τα στελέχη αυτά έχουν ήδη τις απαραίτητες ειδικές διοικητικές γνώσεις. Καθώς όμως συντελούνται σοβαρές ανακατατάξεις σε όλους τους τομείς και κλάδους, λόγω μεγάλης ανταγωνιστικότητας, θα πρέπει να ανανεώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και να αποκτούν νέες, ώστε να μπορούν να βελτιώσουν την επάρκεια της κρίσης τους, να αναπτύξουν έντονη προσωπικότητα, ηγετικά και επικοινωνιακά προσόντα, κοινωνικότητα, καθώς και την ικανότητα να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν

εύστοχα και γρήγορα τις επικείμενες αλλαγές και τα πολυποίκιλα προβλήματα που θα ανακύψουν.

Για την εκπαίδευση των στελεχών αυτών, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία διενεργούνται κατά τις ώρες εργασίας (on-the-job-training) και εκτός ωραρίου (off-the-job-training).

2.4.1.1 Εκπαίδευση κατά τις Ώρες Εργασίας

Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)

Ο εκπαιδευόμενος μετακινείται σε αντίστοιχη θέση, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, για αρκετούς μήνες (λ.χ. ο προϊστάμενος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, σε θέση προϊσταμένου πωλήσεων) ώστε να αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να αντιμετωπίζει ποικιλία προβλημάτων, αποκτώντας καλύτερες και πιο σφαιρικές προσλαμβάνουσες παραστάσεις για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, χωρίς όμως να έχει στόχο την προετοιμασία του στελέχους για άλλη συγκεκριμένη θέση. Έτσι θα αποκτήσει τις απαραίτητες εκείνες γνώσεις και εμπειρίες για την αντιμετώπιση των πραγματικών προβλημάτων στα άλλα τμήματα της επιχείρησης, που θα τον καταστήσουν ικανό να αναλάβει ανώτερη θέση.

Το χρονικό διάστημα παραμονής σε κάποια από τις θέσεις που μετακινείται καθορίζεται από την ικανότητα και την ταχύτητα εκμάθησης που διακρίνουν τον εκπαιδευόμενο. Η παραμονή σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να είναι προκαθορισμένη π.χ. ένας ή έξι μήνες. Σε πολλές περιπτώσεις, η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται και για το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό, δίνοντας του έτσι τη δυνατότητα να αποφασίσει σχετικά με τον τομέα που προτιμάει περισσότερο να εργαστεί.

Καθοδήγηση – Κηδεμονία (mentoring)

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε μεγάλες εταιρείες, όπου ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος εθελοντικά αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα άπειρο νεαρό στέλεχος, χωρίς όμως ο πρώτος να είναι άμεσα προϊστάμενος του δεύτερου. Σε πολλές περιπτώσεις, αναλαμβάνει μάλιστα την εκπαίδευση μιας ομάδας υπαλλήλων, για παράδειγμα μέχρι τέσσερα άτομα, για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα έξι μηνών. Ο μέντορας (που στην συγκεκριμένη περίπτωση παίζει το ρόλο του εκπαιδευτή και του συμβούλου) τους διδάσκει, τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει, υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντάς τους παράλληλα. Οι εκπαιδευόμενοι που επιλέγονται εκτιμάται ότι έχουν τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα τους βοηθήσουν να εξελιχθούν σε ανώτερες βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση.

Για την σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης αυτής, χρειάζεται να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Θα πρέπει αρχικά οι προϊστάμενοι των εκπαιδευόμενων να είναι ενήμεροι, έτσι ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία. Επίσης, η

συμμετοχή των εκπαιδευτών θα πρέπει να γίνεται κατόπιν ειδικής επιλογής και εθελοντικά, αφού θα έχει προηγηθεί η σχετική ενημέρωση αναφορικά με το ρόλο και τις αρμοδιότητες που θα έχουν, με παράλληλη επισήμανση που σχετίζεται με την αναγνώριση της συμβολής τους.

2.4.1.2 Εκπαίδευση εκτός των Ωρών Εργασίας

Υπόδυση ρόλων (role playing)

Η μέθοδος της εκπαίδευσης αυτής χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων και αποφάσεων που έχουν άμεση σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις. Στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζεται αρχικά μια συγκεκριμένη κατάσταση, την οποία θα πρέπει να αναλύσουν, στη συνέχεια, υποδύονται συγκεκριμένους ρόλους, με σκοπό να αντιμετωπίσουν κατά τον καλύτερο τρόπο το συγκεκριμένο υποθετικό γεγονός, που αναφέρεται σε προβλήματα της επιχείρησης και φυσικά θα πρέπει να το επιλύσουν.

Με τον τρόπο αυτό, κατανοούν το μέγεθος των ευθυνών και των απαιτήσεων που θα συναντήσουν, οπότε θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τα αντιμετωπίσουν επιτυχώς, παίρνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση. Φυσικά, στο τέλος της διαδικασίας, γίνονται και οι απαραίτητες συζητήσεις για τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων.

Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games)

Τα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες πέντε ή έξι ατόμων. Η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση, η οποία είναι ανταγωνίστρια με τις υπόλοιπες. Επιδίωξη είναι η ομαδική συνεργασία και η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων, που συντελούν στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών εκείνων, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λήψη των ενδεικνυόμενων αποφάσεων σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης.

Πρακτική εξάσκηση (in-basket training)

Σε χώρο ίδιο με αυτόν του εργασιακού περιβάλλοντος, ο εκπαιδευόμενος προσπαθεί να αντιμετωπίσει διάφορα εργασιακά ζητήματα και στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλογη αξιολόγηση. Στόχος της μεθόδου αυτής είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους, αναφορικά με τις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, ποιες δηλαδή είναι της άμεσης αρμοδιότητάς τους, ποιες θα πρέπει να καθυστερούν εφόσον χρειάζονται σχετική έρευνα και μελέτη και ποιες αποφάσεις δεν είναι της αρμοδιότητάς τους, αλλά αποτελούν αντικείμενο άλλων εργαζομένων. Σημειώνεται ότι η εκπαίδευση της πρακτικής εξάσκησης εφαρμόζεται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας των φοιτητών ορισμένων τμημάτων των ΑΕΙ και ΤΕΙ, με στόχο να γνωρίσουν το περιβάλλον του εργασιακού χώρου στον οποίο είναι πιθανό να απασχοληθούν μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους.

Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training)

Βασίζεται στη συζήτηση μιας ομάδας εκπαιδευόμενων, με συντονιστή τον εκπαιδευτή. Στόχος είναι το κάθε στέλεχος να μπορέσει να κατανοήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των συναδέλφων του, να μάθει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις γνώμες των άλλων και να ασκεί αυτοκριτική και αυτοέλεγχο. Η μέθοδος αυτή βοηθάει στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, αφού κύριο θέμα της είναι η αυτογνωσία και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα ανώτερα στελέχη, που αναλαμβάνουν να διοικούν πολλούς υφιστάμενους και ομοιόβαθμους, με τους οποίους δεν θα πρέπει να έχουν προβλήματα συμπεριφοράς, που μειώνουν την αποδοτικότητα και την ομαδική συνεργασία.

Περιπετειώδη ταξίδια (wilderness trips)

Σ' αυτή την περίπτωση, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη τους σε περιπετειώδη ταξίδια, με στόχο να δοκιμάσουν τις ικανότητές τους κάτω από δυσμενείς και επικίνδυνες συνθήκες. Βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου εκπαίδευσης, προβλέπονται διάφορες δραστηριότητες, όπως η αναρρίχηση σε βουνά, η ιστιοπλοΐα κ.ά. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται να βελτιωθεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης, της ομαδικότητας, της αλληλοβοήθειας, της λήψης ριψοκίνδυνων αποφάσεων και της ηγεσίας.

Πάντως θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τη συγκεκριμένη μέθοδο υπάρχουν σοβαρές επιφυλάξεις, αναφορικά με την ασφαλή έκβαση των διαφόρων δραστηριοτήτων, δεδομένου ότι μπορεί να συμβούν ατυχήματα, τα οποία θέτουν σε κίνδυνο τη σωματική ακεραιότητα των εκπαιδευόμενων. Τέλος, απαραίτητη είναι η συναίνεση και η διάθεση των στελεχών να συμμετάσχουν σε μια τέτοια διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Η Σημασία της Κουλτούρας των Εργαζομένων στο Ξενοδοχείο

Η κουλτούρα (αναφερόμαστε στον πνευματικό και όχι τεχνικό πολιτισμό) αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, το νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας. Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μίας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από την συμπεριφορά αυτή.

Η κουλτούρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από την συμπεριφορά των εργαζομένων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κλπ. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με το ξενοδοχείο, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κλπ.

Η κουλτούρα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Διότι η κουλτούρα είναι επικοινωνία.

Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κλπ., δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μίας κοινωνίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης. Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζομένων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας. Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύψος της διοίκησης. Σε ορισμένα ξενοδοχεία για παράδειγμα που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σε αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανωτέρους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες

περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και τις πεποιθήσεις τους, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ανειλικρινές, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες.. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν **κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες**, που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

3.2 Αξίες

Η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου συνδέεται με ένα σύστημα αξιών. Οι ατομικές αξίες επηρεάζονται από το αποδεκτό σύστημα αξιών των κοινωνικών οργανώσεων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Αυτό δίνει κοινές συντεταγμένες στο σύστημα αξιών των εργαζομένων σε ομοειδείς επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και ακόμη περισσότερο των εργαζομένων σε συγκεκριμένα ξενοδοχειακά τμήματα, όπως υποδοχής, εστιατορίου ή μαγειρείου.

Οι κοινές αξίες στην κοινωνική οργάνωση των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο, παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να προβάλλει ένα πλέγμα αξιών, που συνάδουν με την αποστολή της και είναι κοινωνικά αποδεκτές, ώστε να μην έρθει σε σημαντικές συγκρούσεις με τις αξίες των εργαζομένων. **Κατά συνέπεια οι αξίες της επιχείρησης εκφράζουν ένα σύνολο αποδεκτών επαγγελματικών συμπεριφορών, που συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.**

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκφράζουν γραπτά το σύστημα αξιών που τις οδηγούν. Οι αξίες αυτές μπορούν κατά περίπτωση να συνδέονται με την πίστη στη συνεχή βελτίωση, την άριστη ποιότητα, την πρωτοπορία της επιχείρησης, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, την ελευθερία της έκφρασης του εργαζόμενου, την τιμιότητα και ακεραιότητα, την καινοτομία, την αποφυγή της σοβαροφάνειας και της υποκρισίας στις σχέσεις, την κοινωνική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος κλπ.

Υπενθυμίζουμε ότι οι κλίκες διαμορφώνουν ένα δικό τους σύστημα αξιών που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο της επιχείρησης. Αυτό το

σύστημα αξιών είναι που κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνη τη δράση των ομάδων αυτών, στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης.

Το σύγχρονο marketing του ξενοδοχείου, προσανατολίζεται προς τον πελάτη και ερευνά τόσο με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του και θα προωθήσει την πώληση των προϊόντων του, όσο και ποια προϊόντα είναι πλέον κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

Η ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων, εξαρτάται κύρια από τον τρόπο που προσφέρεται από τους εργαζόμενους. Ελλείψεις στην ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων χάνουν την σημασία τους για τους πελάτες όταν η διάθεση των εργαζομένων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινά θετική, ενώ άριστα οργανωμένα ξενοδοχεία δέχονται πληθώρα παραπόνων όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική. Το **εσωτερικό marketing** προωθεί τα ξενοδοχειακά προϊόντα αρχικά στους υπαλλήλους και όταν εκείνοι πειστούν για την αξία των προϊόντων, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες.

Το εσωτερικό marketing δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, αλλά σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Η καμαριέρα μπορεί να μην συναντήσει τον πελάτη, αλλά πρέπει να δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για την καθαριότητα του δωματίου και την άριστη λειτουργία του εξοπλισμού του. Αν η καμαριέρα δεν εντοπίσει για τρίτη ημέρα την καμένη λάμπα του πορτατίφ ανάγνωσης, ο πελάτης θα αισθανθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ενδιαφέρεται για τις συνθήκες διαμονής του.

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για τα ξενοδοχεία, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό marketing. Με την ανάλυση αυτή, **το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει την διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη.**

Εσωτερικό Marketing	Εξωτερικό Marketing
Προσανατολίζει τους εργαζόμενους	Προσανατολίζει τους πελάτες
Ερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων	Ερευνά τις ανάγκες των πελατών
Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία	Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών
Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους	Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες

εργαζόμενους	
Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας	Αντλεί πληροφορίες από την αγορά

Πίνακας 3.2.1: Σύγκριση μεθοδολογίας Εσωτερικού & Εξωτερικού Marketing

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος, σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα έναν πελάτη, διότι από την μία πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μία επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούν την συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Κάτι τέτοιο οδηγεί στην μείωση των περιορισμών στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και την δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα μπορούσαν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες.

Θα αναφερθούμε σε ένα σχετικό παράδειγμα. Σε εποχιακό ξενοδοχείο, οι νέοι αφιχθέντες πελάτες ενημερώθηκαν ότι μπορούν να παίρνουν το πρωινό τους από τις 7.30 έως τις 10.00 πμ. Για τον λόγο αυτό ζήτησαν εγερτήριο στις 9.30 πμ. Το οποίο όμως δεν έγινε. Οι πελάτες ξύπνησαν χωρίς υπενθύμιση στις 9.55 κατέβηκαν στο εστιατόριο πρωινών όπου δεν έγιναν δεκτοί, διότι ο maitre δήλωσε ότι στις 10.00 πρέπει να έχει αδειάσει η σάλα. Οι πελάτες διαμαρτυρήθηκαν αρχικά στον maitre δείχνοντάς του την ανακοίνωση που έγραφε ότι το πρωινό σερβίρεται 7.30 – 10.00 πμ, αλλά ο maitre δήλωσε ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτε. Οι πελάτες στην συνέχεια απευθύνθηκαν στον υπάλληλο της υποδοχής ο οποίος δήλωσε αναρμόδιος ακόμα και για το θέμα του εγερτηρίου. Κατόπιν ζήτησαν να μιλήσουν με τον διευθυντή ο οποίος δήλωσε απασχολημένος. Στο παράδειγμα αυτό παρουσιάζονται 3 εργαζόμενοι του ξενοδοχείου που αρνήθηκαν για τους δικούς τους λόγους, ο καθένας, να αναλάβουν πρωτοβουλία και να εξυπηρετήσουν με συνέπεια τους πελάτες τους.

Το εσωτερικό marketing ονομάζεται και marketing σχέσεων. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελούν ένα μεγάλης σημασίας στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις αυτές εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το ξενοδοχειακό προϊόν, εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών.

Το εσωτερικό marketing απελευθερώνει τους εργαζόμενους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία, εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχείο ερευνά επίσης τις ανάγκες των πελατών (με συστηματική παρατήρηση του τρόπου αποδοχής των προσφερόμενων προϊόντων, με συζητήσεις μαζί τους, με έλεγχο των πωλήσεων και με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και προσαρμόζει τα προϊόντα του έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Για τον λόγο αυτό καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες, προσθέτει νέα αξιόλογα και τροποποιεί τα παλαιά. Το ίδιο οφείλει όμως να πράττει και για τους εσωτερικούς του πελάτες, τους εργαζόμενους. Δηλαδή οφείλει να ερευνά αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον μέχρι στιγμής τρόπο αντιμετώπισής τους από την πλευρά της επιχείρησης και να αναθεωρεί τακτικές και πολιτικές που τους δυσαρεστούν.

3.3 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές. **Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυνόντων να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγων.**

Ορισμένες φορές το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, με αποτέλεσμα τη μείωση της πελατείας. Για παράδειγμα, στη Γλυφάδα τα ξενοδοχεία προ του 2000 κάλυπταν τμήμα της πληρότητάς τους με πελάτες του αεροδρομίου. Η μετακίνηση του αεροδρομίου στα Σπάτα, τροποποίησε την σύνθεση της πελατείας της περιοχής. Ορισμένοι ξενοδόχοι αντιμετώπισαν πρόβλημα μειωμένης πληρότητας. Ορισμένοι άλλοι όμως, προνόησαν και φρόντισαν να εξασφαλίσουν πελατεία από πρακτορεία που προσέφεραν στους πελάτες τους συνδυασμό παραθεριστικού ξενοδοχείου με πολιτιστικές δραστηριότητες, διότι με την μεταφορά του αεροδρομίου ο θόρυβος των αεροπλάνων σταμάτησε και η περιοχή μπορούσε να προσφέρει ήσυχη παραμονή κοντά στην θάλασσα, σε συνδυασμό με την άμεση προσπέλαση των μνημείων και των μουσείων της Αθήνας. Είναι φανερό ότι εκείνο που διαμορφώνει την πορεία του ξενοδοχείου είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων και όχι αυτές καθαυτές οι καταστάσεις.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει το ξενοδοχείο να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που ακούν

κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητες του.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα, εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν την δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι το έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. **Κατά συνέπεια δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχανήμα. Έτσι οι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο, που όχι μόνο δεν πείθεται, αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

3.4 Κατηγορίες Καταλυμάτων

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών «motel», τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, τα «bungalows», τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση «camping», οι ενοικιαζόμενες βίλες «saleè», τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 1997). Ο Ε.Ο.Τ. διακρίνει δυο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα». (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Ø Πολυτελείας
- Ø Κατηγορίας Α΄
- Ø Κατηγορίας Β΄
- Ø Κατηγορίας Γ΄
- Ø Κατηγορίας Δ΄
- Ø Κατηγορίας Ε΄

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ø Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α΄, Β΄, Γ΄)
- Ø Βίλες
- Ø Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Τα ξενοδοχεία τύπου «motel» διακρίνονται σε κατηγορίες Α΄ και Β΄ και τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα σε πολυτελείας, Α΄, Β΄ και ξενώνες νεότητας.

Όσο αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, entertainment, ταβέρνες, bar, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή. (Ζαχαράτος, 2000, Ευθυμιάτου - Πουλάκου, 1994).

Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων είναι εφικτό να δημιουργηθούν σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με συγκεκριμένο σχέδιο ή και μέσα σε οικισμούς οριοθετημένους χωρίς σχέδιο. Υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθούν και εκτός σχεδίου, μέσα σε ζώνες οικιστικού ελέγχου (ΖΟΕ) ή εκτός σχεδίου, εκτός από τα motel που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου, εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Επιπλέον μπορεί να δημιουργηθεί

συνδυαστικά ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων σε μικτή επιχείρηση υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο ΕΟΤ είναι το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου - Πουλάκου, 1994).

Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε **αστικά** και **παραθεριστικά**. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγοήμερη παραμονή.

Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, 1996).

3.5 Τα Ξενοδοχεία

Τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα. Ωστόσο επισημαίνονται και κάποιες σημαντικές διαφορές κυρίως στα χαρακτηριστικά τους τα οποία είναι: **οι πελάτες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας**. Αναλυτικότερα:

α) **Πελάτες**. Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι δυνατό να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) **Αγαθά και υπηρεσίες**. Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) **Σημεία πώλησης.** Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) **Εργατικό δυναμικό.** Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

ε) **Οργανωτική δομή.** Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) **Η φύση της εργασίας.** Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996).

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών-καταναλωτών (Nailon, 1982).

3.6 Πρότυπα Διοίκησης Ξενοδοχείων

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το

απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο.

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, επικοινωνούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντιούνται διάφορα ερωτήματα.

Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.

Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών (Deery, Jago 2001).

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

3.7 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείων

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσο αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser 1998). Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, 1995).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

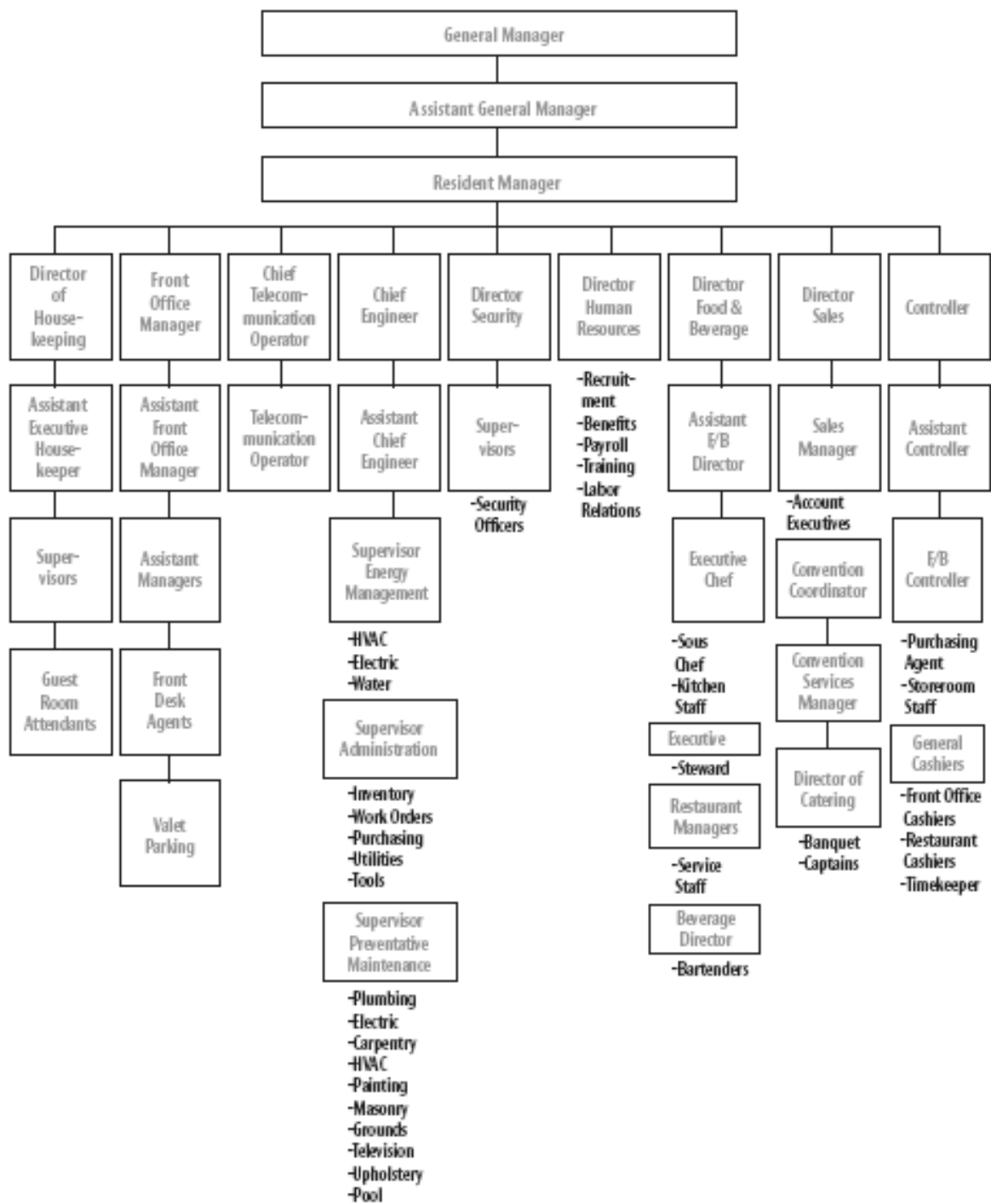
- Ø Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων
- Ø Υποδοχή
- Ø Θυρωρείο
- Ø Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων
- Ø Λινοθήκη
- Ø Εστιατόριο
- Ø Κουζίνα
- Ø Συντήρηση
- Ø Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών
- Ø Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων
- Ø Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών

- Ø Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης
- Ø Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις, συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα
- Ø Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές
- Ø Ασφάλεια. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες.

Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να συντάξει ξεχωριστά ένα οργανόγραμμα μόνο για το δικό του προσωπικό (Keiser 1998, Σταυρινούδης 2006).

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί ένα πρότυπο οργανογράμματος μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας.



Διάγραμμα 3.7.1: Οργανόγραμμα μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας

3.8 Στελέχωση Προσωπικού

Η στελέχωση ως διαδικασία αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η τελική επιλογή, ως διαδικασία πρόσληψης του πιο κατάλληλου ανθρώπου για τη συγκεκριμένη θέση, οδηγούν σε αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών (Stone, 2002). Η προσέλκυση είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά το άτομο εκείνο που έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει την κενή θέση που δημιουργήθηκε και θα συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Το τελευταίο στάδιο της προσέλκυσης είναι η επιλογή όπου τελικά η επιχείρηση έχει επιλέξει ποιο άτομο από τους υποψηφίους τελικά θα προσληφθεί (Maund, 2001). Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

3.8.1 Προσέλκυση Υποψηφίων

Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της ίδιας με τους υποψήφιους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Η στρατολόγηση περιλαμβάνει κυρίως τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται, την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση τις τάσεις προηγούμενων ετών και τις μελλοντικές προσδοκίες, τη γνώση του είδους του ανθρώπου που θα ταίριαζε στη συγκεκριμένη θέση (Κανελλόπουλος, 1991).

Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999)). Αυτό προκαλείται από τις πιέσεις του ανταγωνισμού που έχει κάνει τους επιχειρηματικούς κύκλους να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου και επιτυγχάνεται με την ακολουθία τριών βασικών σταδίων:

1. **Προσδιορισμός του πληθυσμού στόχευσης.** Ο τύπος των υποψηφίων αναφέρεται τόσο στις ικανότητες τους που είναι απαραίτητες όσο και στην συμφωνία απασχόλησης (π.χ. μερική απασχόληση, προσωρινή, μόνιμη) των αιτούντων που πρόκειται να προσληφθούν. Βασισμένη σε αυτές τις πληροφορίες η επιχείρηση ενδεχομένως να προσδιορίσει και τη γεωγραφική περιοχή της διαδικασίας της προσέλκυσης (αν την ενδιαφέρει οι υποψήφιοι να είναι από την τοπική περιοχή, τις κοντινές πόλεις, από όλη την χώρα ή ακόμη κι από όλο τον κόσμο), και συγκεκριμένες απαιτήσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. απόφοιτοι σχολών), και εάν η προσέλκυση στοχεύει σε συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων.

2. **Προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης.** Η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες πηγές προσέλκυσης, όπου συμπεριλαμβάνονται οι συστάσεις των εργαζομένων, το διαδίκτυο, οι καταχωρήσεις και οι αγγελίες εφημερίδων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.τ.λ.

3. **Προσδιορισμός τρόπου προσέλκυσης υποψηφίων.** Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα προσελκύσουν υποψηφίους με τα απαραίτητα προσόντα. Έτσι η επιχείρηση φροντίζει να πληροφορήσει τους υποψήφιους για το εργασιακό περιβάλλον, τις αποδοχές κ.ά. και να καθορίσει τη χρονική στιγμή που θα γίνουν οι προσλήψεις (Harris, 2000).

3.8.1.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Συνήθως οι επιχειρήσεις πρώτα διερευνούν τις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, μέσω της καταγραφής ικανοτήτων, και προτιμά να προάγει άτομα προκειμένου να καλυφθεί η κενή θέση παρά να προσλαμβάνει καινούρια (French, 1998). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρηση, δείχνουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες σε προσωπικό (Χυτήρης, 2001).

Μέσα από τις εσωτερικές πηγές στελέχωσης που ανακοινώνονται κυρίως μέσα από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων με ανακοινώσεις σε πίνακες και στο intranet των οργανισμών, η επιχείρηση έχει γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των υποψηφίων, ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού και επιπλέον το κόστος της επιχείρησης για εκπαίδευση μειώνεται (Stone, 2002). Πιθανόν όμως και ένας εργαζόμενος να προαχθεί πέραν ικανοτήτων του, να επηρεαστούν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων λόγω ανταγωνισμού για την προαγωγή, να μειωθεί έτσι η δημιουργικότητα, το σύστημα να γίνει γραφειοκρατικό και τελικά να απαιτηθούν ακριβότερα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Harris, 2000).

3.8.1.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψηφίων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, που χρησιμοποιούν οι περισσότερες εταιρείες, είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες αλλά και επαγγελματικές εκδόσεις. Η αγγελία είναι μια κατά κάποιο τρόπο διαφήμιση που πρέπει να γίνει αντιληπτή και να προξενήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές οι εταιρείες καταχωρούν αγγελίες που δεν ελκύουν την προσοχή και περνούν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους, με αποτέλεσμα

να χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία θα πρέπει να γίνει πολύ μελετημένη επιλογή του εντύπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η όλο και μεγαλύτερη χρήση του internet (αρκετά μικρή ακόμη σε σχέση με το εξωτερικό) έχουν εισάγει ένα νέο εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων, το λεγόμενο **e-recruiting** (καταχώρηση αγγελιών στο Διαδίκτυο).

Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης προσωπικού, τον οποίο χρησιμοποιούν αρκετές εταιρείες, είναι η συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης και Πανεπιστήμια. Αρκετά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά προσφέρουν υπηρεσίες επιλογής προσωπικού προς τις εταιρείες.

Ιδιαίτερη, όμως, προσοχή απαιτείται στη σύναψη συμβολαίου μεταξύ των συμβούλων και της εταιρείας. Το υπουργείο εργασίας παρέχει στις εταιρείες που κατέχουν την τεχνογνωσία και το εξειδικευμένο προσωπικό που χρειάζεται για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, σχετική άδεια. Όταν η επιλογή του γραφείου επιλογής προσωπικού γίνει με την απαιτούμενη προσοχή και την απαιτούμενη εμπειρία, η μέθοδος αυτή μπορεί να αποδειχτεί αρκετά αποτελεσματική (<http://epilogiprosopikou.blogspot.com:2008>).

Στην Ελλάδα, τα περισσότερα ξενοδοχεία, όπως και πολλές άλλες τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν εποχιακά και μάλιστα τη θερινή περίοδο, συνήθως από Απρίλιο μέχρι Οκτώβριο, πράγμα που σημαίνει ότι για αυτό το διάστημα απαιτείται επιπλέον προσωπικό. Επειδή δε, με την έναρξη της θερινής περιόδου παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση, δημιουργούνται ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, διότι τα ξενοδοχεία προσλαμβάνουν νωρίτερα το προσωπικό τους, προκειμένου να το έχουν εξασφαλισμένο (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Τα πλεονεκτήματα της εύρεσης προσωπικού από εξωτερικές πηγές είναι ότι κάποιες φορές κοστίζει λιγότερο για την επιχείρηση να προσλάβει ένα νέο άτομο, απ' το να προάγει κάποιον εργαζόμενο. Επιπλέον το άτομο που θα προέρχεται από κάποια εξωτερική πηγή δεν θα είναι επηρεασμένο από τα νοοτροπία των ήδη εργαζομένων και δεν θα ανήκει σε «κλίκες». Το πιο βασικό είναι ότι με την προσέλευση ενός νέου εργαζομένου, νέες αντιλήψεις και ιδέες μπορούν να εισαχθούν στον οργανισμό.

Η προσέλκυση και επιλογή ενός νέου εργαζομένου στην επιχείρηση έχει κάποιες δυσκολίες και αυτό θεωρείται μειονέκτημα. Επιπλέον η τοποθέτηση και η προσαρμογή των νέων υπαλλήλων προϋποθέτει κάποιο χρονικό διάστημα. Το ηθικό τους μπορεί να είναι μειωμένο, επειδή μπορεί να επηρεαστεί από αρνητική συμπεριφορά εργαζομένων που δεν τους προτάθηκε προαγωγή. Τελευταίο μειονέκτημα είναι ότι μπορεί η απόδοση του νέου ατόμου που θα προσληφθεί να είναι μικρότερη από ότι προσδοκούσε η επιχείρηση και επιπλέον

η προσωπικότητά του να μην «ταιριάζει» με την οργανωσιακή κουλτούρα (Stone, 2002).

3.8.2 Επιλογή Προσωπικού

Για να είναι μια επιλογή αποτελεσματική, θα πρέπει αρχικά να γίνει γνωστή η φύση της θέσης εργασίας και τα προβλήματα που απορρέουν από αυτή ενώ παράλληλα χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση των επιλογέων ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Αν η επιχείρηση επιλέξει εσφαλμένα κάποια άτομα για συγκεκριμένες θέσεις, τότε αυτή η ενέργεια συνεπάγεται αρνητικές επιπτώσεις σε υπαλλήλους και πελάτες. Άλτο πρόβλημα ως προς την επιλογή παραμένει πάντα η υποκειμενική κρίση (Tyson, York, 2000).

Η επιλογή έχει άμεση σχέση με δυο βασικούς παράγοντες, την οργανωσιακή κουλτούρα και την υποκίνηση του ατόμου. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα, εννοούμε τις αξίες που επικρατούν σε μια οργάνωση και επομένως το άτομο που θα προσληφθεί είναι απαραίτητο να ασπάζεται αυτές τις αρχές και αξίες προκειμένου να επιτύχουν οι επιχειρησιακοί στόχοι και να εξελιχθεί το ίδιο το άτομο μέσα στον εργασιακό χώρο. Η υποκίνηση του ατόμου αναφέρεται στο βαθμό που θα ανταποκριθεί το άτομο στις απαιτήσεις της επιχείρησης, το πόσο δηλαδή θα αναπτύξει και θα χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η επιλογή και περισσότερο τα κριτήρια με τα οποία αυτή γίνεται, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στο «ταίριασμα» του ατόμου με την θέση εργασίας. Στα ξενοδοχεία δε, κυριαρχεί η τάση να επικεντρώνεται το βάρος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας (Paraskevas, 2000).

3.8.2.1 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Για να γίνει η επιλογή κάποιου εργαζομένου προηγείται η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από διάφορες πηγές και έπειτα ακολουθούν κάποια βήματα – στάδια, τα οποία επιγραμματικά είναι:

1. Η υποβολή της αίτησης και βιογραφικού σημειώματος,
2. Η προκαταρκτική συνέντευξη,
3. Οι δοκιμασίες (tests),
4. Ο έλεγχος συστάσεων,
5. Η διαγνωστική συνέντευξη ή και «κέντρο αξιολόγησης»,
6. Η εξέταση φυσικής κατάστασης (ιατρικές εξετάσεις),
7. Η απόφαση και ενημέρωση του υποψηφίου και
8. Η αρχειοθέτηση των στοιχείων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, Μπουραντάς Παπαλεξανδρή, 2002).

Βιογραφικό σημείωμα

Τα βιογραφικά σημειώματα αποτελούν βασικό στοιχείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και είναι χρήσιμα για το αρχείο. Παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται ως κύριο μέσο επιλογής προσωπικού. Με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος εκτός από προσωπικά στοιχεία όπως όνομα και διεύθυνση, δίνει πολύτιμες πληροφορίες για την προϋπηρεσία του, την μόρφωσή του, τις ικανότητες και ενδιαφέροντα του. Επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις, να συνοδεύεται με μια εισαγωγική επιστολή, στην οποία ο υποψήφιος τονίζει τα δυνατά του σημεία και δηλώνει τη θέση που επιθυμεί (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Αίτηση πρόσληψης

Η αίτηση είναι ένα έντυπο με κενά πεδία, τα οποία συμπληρώνονται από τον/την υποψήφιο/ια που προμηθεύεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων του ξενοδοχείου. Ο στόχος της είναι να παρέχει στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού για το υπόβαθρο του υποψηφίου (εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία και προϋπηρεσία, προηγούμενος μισθός, κ.ά.) και πλεονεκτεί διότι επιτρέπει στους διευθυντές με μια ματιά να δουν συγκεντρωμένα δεδομένα. Η αξιοπιστία της αυτής της μεθόδου έγκειται στα στοιχεία που δίνουν όπως π.χ. στις κλίμακες μισθών, στην κατάσταση υγείας (French, 1998).

Συστάσεις

Οι συστάσεις συνήθως γίνονται με τηλεφωνική επικοινωνία, λιγότερο συχνά είναι γραπτές συνοδεύοντας την αίτηση και πολύ πιο σπάνια περιλαμβάνουν επίσκεψη. Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες λαμβάνουν υπόψη τις συστάσεις διότι δίνουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με προηγούμενους εργοδότες του αιτούντος και εξυπηρετούν δυο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν (ή διαψεύδουν) τα όσα έχει πει ο αιτών και δεύτερον παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες στην απόφαση της πρόσληψης (French, 1998).

Συνέντευξη

Μια προσωπική συνέντευξη προσφέρει την ευκαιρία επαφής μεταξύ εργοδότη και υποψηφίου και δίνει τη δυνατότητα στο άτομο που τη διεξάγει να συλλέξει ακόμη περισσότερες πληροφορίες για την προσωπικότητα τα κίνητρα και τις σκέψεις του υποψηφίου, τις οποίες δεν είναι δυνατόν να αντληφθεί από μια απλή αίτηση ή από κάποιο τεστ.

Συμβαίνει η συνέντευξη να αποκτά μορφή ερωτοαπαντήσεων μονής κατεύθυνσης, όπου ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις του εξεταστή, ή διπλής κατεύθυνσης που επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις. Η διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτεί ένα πεπειραμένο και έμπειρο άτομο, ικανό να διαπιστώσει ή να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού και να τα συνδέσει με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για να είναι περισσότερο αξιόπιστη και έγκυρη, κρίνεται σε διαφορετικά στάδια η συνομιλία του υποψηφίου και με άλλα μέλη όπως προϊσταμένους, επικεφαλής τμημάτων κ.τ.λ. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, French, 1998, Ξηροτύρη-κουφίδου, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Υπάρχουν διαφορετικές μορφές συνέντευξης που διαχωρίζονται ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης, τους συμμετέχοντες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης, οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται σε τυπική, δομημένη ή σχεδιασμένη, σε συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς, σε φιλική συνέντευξη και σε συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης.

1. Στην **τυπική ή δομημένη ή σχεδιασμένη συνέντευξη** χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων, έτσι ώστε να επιτραπεί στους εξεταστές η σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ των ατόμων. Οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και προκαθορισμένες. Μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων για να ελεγχθεί η ικανότητα του τρόπου αντιμετώπισης του εξεταζόμενου. Για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων, τη συνέντευξη την διεξάγουν 2-3 αξιολογητές (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Μια άλλη μορφή συνέντευξης είναι η **συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς**. Πρόκειται για παραλλαγές της δομημένης συνέντευξης. Σε κάποιες περιπτώσεις περιγράφεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό για απαντήσει με ποιο τρόπο θα δρούσε, ενώ βαθμολογείται η απάντησή του (situational interview). Σε άλλη περίπτωση το περιστατικό είναι πραγματικό και αφορά εμπειρίες και γεγονότα του εξεταζόμενου, δίνοντας του την ευκαιρία να δικαιολογήσει τον τρόπο αντίδρασής του και να παραθέσει εναλλακτικές πιθανές λύσεις. Η δεύτερη περίπτωση βασίζεται στη λογική ότι το παρελθόν αποτελεί δείκτη πρόβλεψης ως προς μελλοντικές συμπεριφορές και απόδοση (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002, Stone, 2002).

3. Στην **φιλική ή ελεύθερη συνέντευξη** από την άλλη δημιουργείται για τον υποψήφιο θετικό κλίμα με σκοπό να νιώσει άνετα και να δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον εαυτό του. Καθορίζει με άλλα λόγια, ο ίδιος τη συζήτηση, δημιουργώντας δυσκολίες για τον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ υποψηφίων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

4. Η **συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης** είναι μια μέθοδος που κρίνεται «επικίνδυνη» για τις επιχειρήσεις και το άτομο που διεξάγει την συνέντευξη πρέπει να είναι έμπειρο. Σε αυτήν την περίπτωση ο εξεταστής υιοθετεί επιθετικό ύφος απέναντι στον υποψήφιο για να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και η ικανότητα του να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, Χυτήρης, 2001).

Οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται επίσης και ανάλογα με τους συμμετέχοντες και τα χρησιμοποιούμενα μέσα σε συνέντευξη από επιτροπή, συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης και σε συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή .

1. Στη **συνέντευξη από επιτροπή** οι αξιολογητές είναι μια ομάδα λίγων ατόμων και υποβάλλουν προκαθορισμένες ερωτήσεις. Η αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική, όμως η ατμόσφαιρα για τον εξεταζόμενο μπορεί να είναι αποπνικτική (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Η **συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης** πρόκειται για το **videoconferencing**, που δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν οι δυο πλευρές μέσω εικόνας και ήχου και συμβάλλει στη μείωση κόστους. Παίρνει λίγο χρόνο αλλά χάνεται η προσωπική επαφή (Μπουραντά -Παπαλεξανδρή, 2002).

3. Στη **συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή** τέλος, οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται, τουλάχιστον για την αρχική επιλογή υποψηφίων. Με τη δημιουργία λογισμικών με ερωτήσεις και πολλαπλές απαντήσεις για τους υποψηφίους. Τα αποτελέσματα τα διεξάγει ο υπολογιστής με κάποιες σημαντικές λεπτομέρειες όπως προσόντα, αντικρουόμενες απαντήσεις, χρόνο καθυστέρησης απάντησης κ.τ.λ. (Χυτήρης, 2001).

Δοκιμασίες

Οι δοκιμασίες σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και εφαρμόζονται σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Βασικά κριτήρια για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν μπορεί να δώσει συγκρίσιμα δεδομένα διαχρονικά, αν μετρά επιτυχώς τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την απόδοση της θέσης εργασίας, η δυσκολία εφαρμογής του και ο απαιτούμενος χρόνος διεξαγωγής του. Συνήθως τα τεστ δίνουν στοιχεία που θα πρέπει να συνυπολογίζονται με τις πληροφορίες της αίτησης, της συνέντευξης και του βιογραφικού σημειώματος (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002) και είναι τα παρακάτω:

1) **Τεστ γνώσεων.** Μετρούν τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος χωρίς να προαπαιτείται η εκπαίδευσή του όπως η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή .

2) **Τεστ ικανοτήτων.** Αξιολογούνται αντικειμενικά κάποιες ικανότητες κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις (π.χ. γλωσσικές, αριθμητικές, παρατηρητικές κ.λ.π.) (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

3) **Τεστ προσωπικότητας.** Πληροφορούν για το σύστημα αξιών του υποψηφίου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεσή του. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται κατά

κόρον από τις επιχειρήσεις παρόλο που η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους δεν είναι πολύ μεγάλη (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002, Stone, 2002).

4) **Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.** Είναι γνωστά και ως τεστ νοημοσύνης (IQ-Intelligence Quotient), και σχεδιάστηκαν για μετρήσουν τη γενική διανοητική ικανότητα του υποψηφίου, την ικανότητα κατανόησης γραπτού και προφορικού λόγου, την αριθμητική ανάλυση και σύνθεση. Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις και αριθμητικά θέματα (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002, Stone, 2002).

5) **Τεστ ενδιαφερόντων.** Αφορούν άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για να διαπιστωθούν τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα ή για το είδος της εργασίας που ταιριάζει στον καθένα περισσότερο.

6) **Τεστ εκπαίδευσης ή εκτέλεσης της εργασίας.** Αναμένεται από τους υποψηφίους να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και την μαθαίνουν λίγο πριν ξεκινήσουν. Τα τεστ αυτά μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως όταν η εργασία απαιτεί λεπτομέρειες (π.χ. υπάλληλος γραφείου). Θεωρείται αξιόπιστο και αντικειμενικό αλλά στην πράξη δημιουργούνται δυσκολίες και δεν ενδείκνυται για θέσεις ανώτερων στελεχών.

Ιατρικές εξετάσεις

Οι ιατρικές εξετάσεις δεν γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εξαιτίας κάποιας αναπηρίας ίσως, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία προσελήφθη (French, 1998). Ζητούνται εφόσον έχει γίνει η επιλογή (Χυτήρης, 2001).

3.9 Η Εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

3.9.1 Τι είναι Εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι «η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό».

Η εκπαίδευση επομένως, βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους, ν' αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι γνώσεων τέτοιων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στη λύση προβλημάτων που θα παρουσιαστούν. Ταυτόχρονα, η επαγγελματική εκπαίδευση κάνει δυνατή και την αντιμετώπιση των βιοτικών αναγκών.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, απαιτεί δηλαδή την απόκτηση ορισμένων χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με

τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι, ο εκπαιδευόμενος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του για την εξυπηρέτηση των άλλων, εξειδικευμένη επιστημονική γνώση.

Πέρα από τη συμβολή της στη δημιουργία καλών πολιτών, η επαγγελματική εκπαίδευση δημιουργεί στο άτομο το συναίσθημα της συμμετοχής του στην κοινωνία σαν παραγωγικό μέλος, όπως επίσης του παρέχει και την προσωπική ικανοποίηση του από την πλήρη απασχόλησή του, μέσα βέβαια στα όρια της επαγγελματικής του ικανότητας.

Γενικά, μπορούμε να πούμε, ότι η εκπαίδευση ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό. Αυτά είναι :

- α) Η ικανότητα για λήψη γνώσεων
- β) Οι ανθρώπινες σχέσεις
- γ) Οι τεχνικές ικανότητες.

Οι ικανότητες για λήψη γνώσεων είναι αυτές που έχουν σχέση με τις ιδέες και τις γνώσεις, οι οποίες διδάσκονται συνήθως στα σχολεία και στα πανεπιστήμια. Όλες αυτές οι γνώσεις είναι αφηρημένες. Απ' άλλες, αυτές φαίνονται πιο απόμακρες σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και άλλες όχι.

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, το να είσαι δηλαδή, ικανός να ελέγχεις και να επηρεάζεις τα αισθήματα τόσο τα δικά σου όσο και των άλλων παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και τον υπάλληλο, αλλά και στην τεταμένη ατμόσφαιρα που υπάρχει σ' ένα γεμάτο ξενοδοχείο ή εστιατόριο.

Τέλος, οι τεχνικές ικανότητες σχετίζονται με τη λειτουργία των επαναλαμβανόμενων ενεργειών σε μια δουλειά, όπως είναι για ένα ξενοδοχείο το τμήμα λογιστικής ή κράτησης δωματίων, Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία των ανθρώπινων ικανοτήτων, η οποία φαίνεται όλο και περισσότερο καθώς ένα άτομο μετακινείται από μία κατώτερη θέση εργασίας σε μία ανώτερη. Στη διοίκηση οι απαιτούμενες ικανότητες για τον σχεδιασμό ή τη λήψη αποφάσεων, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.

Το αίτημα για περισσότερη και καλύτερη εκπαίδευση είναι έντονο και μάλιστα σε παγκόσμια διάσταση. Κι αυτό συμβαίνει γιατί όλοι κατανόησαν ότι μόνο αυτή μπορεί να παρέχει τις ευκαιρίες εκείνες οι οποίες συμβάλουν στη διεύρυνση της προσωπικότητας είτε του διευθυντικού στελέχους, είτε του απλού εργαζόμενου, στην προσαρμογή του στην εργασία και στην έμφαση που δίνεται στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως οι ξενοδοχειακές και εστιατορικές μονάδες, για να ασκήσουν διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

3.9.2 Σκοπός της Εκπαίδευσης κατά τη Διάρκεια της Εργασίας

Το σύστημα της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας έχει υιοθετηθεί μέχρι σήμερα τώρα από πολλές αναπτυγμένες χώρες. Στη χώρα μας, αναγνωρίζοντας τη σημασία της εκπαίδευσης τόσο για τους εργαζόμενους υπαλλήλους όσο και για τα διευθυντικά στελέχη, το ενδιαφέρον για τη θέσπιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι πραγματικά μεγάλο.

Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία. Σύμφωνα με το Γραφείο Εκπαίδευσης Ηνωμένων Πολιτειών, «βασικός σκοπός της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι η κατάρτιση προσώπων κατάλληλων για χρήσιμα επαγγέλματα».

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας δεν θα πρέπει να νομισθεί ότι παίρνει τη θέση της γενικής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, αλλά τη συμπληρώνει και την επεκτείνει βοηθώντας έτσι τους εργαζόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερη πείρα και δεξιότητα και να ασκήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα καθήκοντά τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην διατήρηση, καθώς επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η ειδικότητα στην εργασία, όπως επίσης και ο εμπλουτισμός των ατόμων με γνώσεις σχετικές με την απασχόληση τους, βοηθούν τα άτομα να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία στις τεχνολογικές προόδους και στις άλλες εξελίξεις των επαγγελμάτων τους, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και ικανοί ν' αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα παρουσιαστούν, όπως επίσης και να αυξήσουν τις αποδοχές τους.

Οι ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις σήμερα, απαιτούν ειδικευμένα άτομα, σχεδόν σ' όλα τα τμήματα λειτουργίας τους. Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η εκπαίδευση παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα, τα οποία μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τα στοιχεία εκείνα του επαγγέλματος τους στις ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις, που είναι απαραίτητες σε τέτοιες επιχειρήσεις.

Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι αφενός μεν να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο μπορεί περισσότερο δια μέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου, να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα, οικονομικό και κοινωνικό, τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

3.9.3 Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης

Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία και εστιατόρια οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό σε λίγους οραματιστές εκπαιδευτικούς πρωτοπόρους. Η ανάπτυξη έφερε σημαντικές αλλαγές στη συνολική αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των ξενοδοχείων και εστιατορίων.

Το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη του επαγγελματία – διευθυντή είναι η Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών ή το Πανεπιστήμιο. Τα ξενοδοχεία και εστιατόρια, είτε είναι μικρά είτε είναι μεγάλα, εκεί αναζητούν αρχικά υποψηφίους και ύστερα αυτούς τους προσαρμόζουν στο δικό τους ειδικό οργανωμένο περιβάλλον.

Το πρώτο βήμα είναι ένας προσανατολισμός στη Θεωρία και στην Πρακτική των ξενοδοχειακών και εστιατορικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία αναπτυσσόμενη πορεία, η οποία περιλαμβάνει, εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις και τις πολύ πρακτικές απαιτήσεις της τέχνης του υπαλλήλου σε ξενοδοχειακές και εστιατορικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να πούμε ότι συμπεριλαμβάνεται ακόμη μία διερεύνηση του τι είναι επιχείρηση και πώς λειτουργεί, τι επιδιώκει, και η οποία έχει σαν στόχο της την ανάπτυξη των διαφόρων επιπέδων, στη διερεύνηση των σκοπών και των αντικειμένων της.

Ο κύκλος των σπουδών αποτελεί παγκόσμια ένα ενδιαφέρον θέμα, για το οποίο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, μια και οι δυσκολίες που παρουσιάζει ποικίλουν ανάλογα με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται. Το πρόβλημα της ειδίκευσης και της κατάλληλης διδασκαλίας μπορεί να λυθεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες κάθε ξενοδοχειακής και εστιατορικής επιχείρησης.

3.9.4 Λόγοι που Καθιστούν Απαραίτητη την Εκπαίδευση

Η ξενοδοχειακή και εστιατορική εκπαίδευση ενδιαφέρεται πρωταρχικά να γεφυρώσει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες, καθώς επίσης και στους διαφορετικούς στόχους που έχουν θέσει αυτές και η επιχείρηση. Και αυτό, γιατί οι σκοποί της επιχείρησης ανάμεσα στα άλλα, περιλαμβάνουν την όσο τη δυνατόν μεγαλύτερη εξάπλωσή της, τις αυξημένες πωλήσεις – φυσικά εννοούμε την όσο το δυνατόν καλύτερη χρησιμοποίηση των δωματίων – τα αυξημένα κέρδη και την βελτίωση των προτύπων που ήδη υπάρχουν ή τη δημιουργία άλλων, καινούριων, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Επειδή η μεγαλύτερη πλειοψηφία των επαγγελματιών, είτε των ξενοδοχειακών είτε των εστιατορικών, έρχονται σε άμεση επαφή ή σε έμμεση με το κοινό, γι' αυτό ακριβώς το λόγο μια λανθασμένη τους ενέργεια ή κίνηση ή μια ανικανότητά τους για εξυπηρέτηση, μπορεί να συντελέσει στο να χαθεί ο

πελάτης για πάντα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν με την παραμικρή λεπτομέρεια όχι μόνο τι κάνουν, αλλά και πώς το κάνουν.

Υπάρχουν, λοιπόν, ορισμένα χρήσιμα σημεία ή συμπτώματα, τα οποία δηλώνουν την ανάγκη για εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν.

α) Δυσανεστημένους πελάτες.

β) Την αργή εξυπηρέτηση.

γ) Το σημαντικό αριθμό ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας, δηλ. το χαμηλό ηθικό.

ε) Τις προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο και την κουζίνα ή των καμαριέρων και της υποδοχής.

στ) Τα σπουδαία ατυχήματα, σπασίματα και βαθμούς φθοράς.

ζ) Το ανίκανο προσωπικό ή προσωπικό απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν πρέπει να νομισθεί ότι η εκπαίδευση από μόνη της μπορεί να λύσει όλα αυτά τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Εάν ένα ξενοδοχείο ή ένα εστιατόριο δεν είναι σωστά σχεδιασμένο ή τοποθετημένο, η εκπαίδευση όσο μεγάλη και να είναι σε αριθμό γνώσεων ή σε ποιότητα και ποικιλία, δεν μπορεί να κάνει και πολύ σπουδαία πράγματα, δεν μπορεί να το επανορθώσει. Μπορεί όμως, είτε να προνοήσει όλη τη λύση αυτών των προβλημάτων, είτε ένα μέρος από τη λύση. Μπορεί επίσης, να βοηθήσει τα άτομα να αναπτυχθούν έτσι, ώστε να φτάσουν στα ανώτερα δυνατά όρια χρησιμοποίησης των ικανοτήτων τους. Για κάθε άτομο υπάρχουν τρία κύρια στοιχεία, τα οποία χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αυτά τα στοιχεία είναι η γνώση, οι τέχνες και οι στάσεις, δηλαδή οι διαθέσεις. Το καθένα τους έχει τη δυνατότητα ν' αναπτυχθεί ή να βελτιωθεί με την αποτελεσματική εκπαίδευση. Όμως, το καθένα από αυτά τα στοιχεία έχει τη δική του προσέγγιση, η οποία είναι διαφορετική από την εκπαιδευτική προσέγγιση των άλλων. Η γνώση, για παράδειγμα, μπορεί αν μεταδοθεί με ομιλίες, διαλέξεις και φιλμ, ενώ αυτές οι τεχνικές προσέγγισης στην περίπτωση της τέχνης, αποδεικνύονται σχεδόν χωρίς καμία αξία, γιατί για το δεύτερο στοιχείο, την τέχνη, είναι αναγκαία προϋπόθεση η εξάσκηση, η πρακτική. Τέλος, όσον αφορά το τρίτο στοιχείο, δηλ. τις στάσεις ή τις διαθέσεις, τονίζουμε ότι αυτή παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες στη μετάδοση τους, γεγονός που δικαιολογείται από το ότι αναφέρεται στις ανθρώπινες διαθέσεις, γι' αυτό και απαιτεί βαθιά αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με την ευθύνη για εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές τεχνικές, εδώ, περιλαμβάνουν συζητήσεις, παίξιμο ρόλου, μελέτη περιπτώσεων.

Πρέπει λοιπόν να υπενθυμίζεται συνεχώς στον υπάλληλο, ότι η εκπαίδευσή του θα βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων σημαντικών, θα αυξήσει την ασφάλεια και γενικά, ότι θα τον καταστήσει πιο άξιο και περισσότερο πολύτιμο από πριν. Η ξενοδοχειακή και εστιατορική εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει συνεχώς νέες τεχνικές, οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα.

Για να επιτύχουμε λοιπόν καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει να εφαρμόσουμε τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Γίνεται λοιπόν φανερό, πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση του εργαζόμενου για την καλή και αποδοτική λειτουργία ενός ξενοδοχείου ή εστιατορίου, και πόσα προβλήματα μπορούν να λυθούν και να αντιμετωπιστούν άμεσα σ' αυτήν.

3.9.5 Ιδιαιτερότητες της Εκπαίδευσης

Εξαιτίας του ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακά και εστιατορικά επαγγέλματα έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με το κοινό, η εκπαίδευση τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες

Τόσο οι σερβιτόροι και οι θαλαμηπόλοι, όσο και οι τηλεφωνήτριες σ' ένα ξενοδοχείο, έρχονται σε επαφή με το κοινό άμεσα. Η δουλειά τους βρίσκεται κάτω από την συνεχή επίβλεψη των πελατών. Τα άτομα αυτά δεν επιθεωρούνται μόνο από τον επιστάτη, αρμόδιο επόπτη αλλά και από όλο το κοινό που αυτοί εξυπηρετούν. Είναι πολύ σπουδαίο να γνωρίζουν πώς πρέπει να συμπεριφερθούν σε κάθε στιγμή. Δεν μπορεί ένα ξενοδοχείο να έχει προσλάβει μία ανεκπαιδευτη τηλεφωνήτρια ή να έχει έναν αδιάφορο receptionist.

Χαρακτηριστικό ενός μεγάλου αριθμού ατόμων που απασχολούνται στα ξενοδοχεία και στα εστιατόρια, κυρίως τα τελευταία χρόνια είναι η τάση τους να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο, να έχουν σχετικά φτωχό μορφωτικό επίπεδο και να είναι ψυχολογικά ασταθείς. Αυτό κυρίως παρατηρείται στα ανειδίκευτα επαγγέλματα του λαντζίερη, του μάγειρα και των βοηθών του μάγειρα, όπως επίσης και στα επαγγέλματα σερβιτόρων και των βοηθών τους, που έχουν υψηλό ποσοστό μεταπήδησης. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται το φαινόμενο αυτό, είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό του προσωπικού θεωρεί το επάγγελμα πρόσκαιρο, περαστικό η διασκεδαστικό, για μερικούς μήνες ή ακόμα για μερικά χρόνια.

Έτσι, από ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που εργάζονται σ' αυτά τα επαγγέλματα, μόνο ένα πολύ μικρό μέρος εργαζομένων τελικά επιστρέφει μετά από ένα χρόνο. Αυτό φανερώνει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης για τη δημιουργία του επιθυμητού επιπέδου εργασιακής απόδοσης. Πολλοί από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων και εστιατορίων έχουν σαν μοναδικό τους κίνητρο για απασχόληση το οικονομικό όφελος. Περίπου το 48% από τους 1.600.000 υπαλλήλους που εργάζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι γυναίκες, ενώ από τα 3.400.000 υπαλλήλους που εργάζονται σε εστιατορικές επιχειρήσεις, περίπου το 48% είναι γυναίκες, όπως επίσης περίπου το 30% είναι έφηβοι. Μόνο ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα σ' ένα ξενοδοχειακό ή εστιατορικό επάγγελμα.

Σύμφωνα με μια μελέτη που έγινε από το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, αναφέρεται ότι όλες σχεδόν οι γυναίκες στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα ήταν ηλικίας 35 ετών ή μεγαλύτερες.

Η ηλικία σχεδόν των μισών γυναικών ήταν 45 ετών ή και περισσότερο, ενώ η ηλικία των ανδρών, των περισσότερων από τους μισούς, ήταν 35 ετών ή και μεγαλύτερη. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εισέρχονται σ' ένα επάγγελμα σε μεγαλύτερη ηλικία, έχουν συνήθως λιγότερα κίνητρα να μάθουν μία δουλειά και απαιτείται περισσότερος κόπος για την εκπαίδευσή τους από εκείνους οι οποίοι επέλεξαν το επάγγελμα όταν ήταν νέοι.

Σύμφωνα με έναν γνωστό ξενοδοχειακό σύμβουλο, «το 62% του συνόλου μιας μισθωτικής κατάστασης ενός ξενοδοχείου αποτελούν εργαζόμενοι ανειδίκευτοι και ημειδικευμένοι, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν στο ξενοδοχείο και να διδαχθούν τη δουλειά τους. Απ' αυτό το ποσοστό τα 2/3 είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι δηλ. καθαριστές καταλυμάτων, σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόρων, λαντζιέρηδες, καμαριέρες, αχθοφόροι, καθαριστές, εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις και πυροσβέστες. Το υπόλοιπο 1/3 είναι οι υπάλληλοι υποδοχής, οι ταμίες, οι υπηρέτες, οι χειριστές ανελκυστήρων, οι τηλεφωνήτριες, οι υπάλληλοι του μπαρ και του εστιατορίου, οι αποθηκάριοι, το προσωπικό ασφαλείας και οι κατώτεροι επόπτες».

Παίρνοντας στοιχεία από μια αναφορά της «αμερικάνικης υπηρεσίας απασχόλησης», βλέπουμε ότι εκτός από ένα μικρό ποσοστό διοικητικών επαγγελμάτων, καθώς επίσης και επαγγελμάτων συντήρησης, το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών επαγγελμάτων είναι αυτό της μορφής εξυπηρέτησης ή ημειδικευμένης φύσης για την οποία υπάρχει πολύ λίγη εκπαίδευση έξω από τα ξενοδοχεία. Η σχολική διδασκαλία είναι σπάνια. Εκτός από μερικές εταιρίες, οι οποίες έχουν συστηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εκπαιδευόμενους οι οποίοι προορίζονται για διοικητικές θέσεις. Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας της εκπαίδευσης στα ξενοδοχειακά και εστιατορικά επαγγέλματα, η τελικά ευθύνη για τη μόρφωση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή ή σε κάποιον από το τμήμα προσωπικού. Ο επόπτης είναι αυτός ο οποίος ανταμείβει ή τιμωρεί τον υπάλληλο, επωφελείται ή μειονεκτεί από την εκπαίδευση ή την έλλειψη αυτής.

Επειδή τα περισσότερα από τα ξενοδοχειακά και εστιατορικά επαγγέλματα είναι ημειδικευμένης φύσης, μπορούν και πρέπει να διδαχθούν πάνω στη δουλειά.

Αντίθετα, η εκπαίδευση άλλων επαγγελμάτων όπως των διευθυντών, αρχιμαγείρων, αρτοποιών, είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί συστηματική εκπαίδευση και μάλιστα, πολλές φορές μεγάλου χρονικού διαστήματος.

3.10 Η Εκπαίδευση στα Διάφορα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Σε μια ξενοδοχειακή και εστιατορική μονάδα, το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Από τη στιγμή που οι πελάτες θα έρθουν σε πρώτη επαφή με τον θυρωρό, έως ότου υπογράψουν στο ταμείο, η άνεσή τους, η ευτυχία τους και η καλή διαμονή τους βρίσκεται στα χέρια του κάθε υπαλλήλου με τον οποίο θα συναλλάσσονται.

Παλιότερα, επικρατούσε η άποψη ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων ανεξάρτητα από την θέση τους και την βαθμίδα στην οποία βρίσκονταν, μέσα σε μία επιχείρηση ήταν θέμα ατομικό. Όμως, με τη συνεχή αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και με την αναγνώριση της αξίας της ειδικευμένης εργασίας, οδηγήθηκαν οι περισσότερες από τις προοδευτικές επιχειρήσεις σε μια βαθμιαία αναθεώρηση των αντιλήψεών τους, σχετικά με την επιμόρφωση των εργαζόμενων.

Η αντίληψη που επικρατεί σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως των προηγμένων χωρών της Δύσης, είναι ότι η επιχείρηση έχει την ανάγκη ικανών ανθρώπων και η «ικανότητα» δεν είναι πλέον ζήτημα φυσικών μόνο προσόντων, αλλά και εμπειρίας και κυρίως, συστηματικής εκμάθησης των για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση απαιτούμενων ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων.

Εκείνος που διαθέτει ευφυΐα, εργατικότητα, έφεση για πρόοδο και θέληση για μάθηση, πρέπει προοδευτικά, να έχει τη δυνατότητα να πάρει κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του όλα εκείνα τα συμπληρωματικά εφόδια που θα το επιτρέψουν να ανέβει από το επίπεδο του απλού υπαλλήλου σ' εκείνο του επόπτη, του προϊσταμένου τμήματος ή ακόμα και του ανώτατου διοικητικού στελέχους μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που είχε στην αρχή.

Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να παροτρύνει τους πιο ικανούς από τους εργαζόμενους να βελτιώνονται συνέχεια, εκπαιδευόμενοι, με σκοπό να αναλάβουν ολοένα και μεγαλύτερης σημασίας ευθύνες, γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει στελέχη για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών.

Αλλά και εκείνοι ακόμη οι εργαζόμενοι που στερούνται των προσόντων που απαιτούνται για να ανέβουν σε μεγαλύτερη βαθμίδα ιεραρχίας, και αρκούνται μόνο στο να βελτιώνουν απλά την απόδοσή τους, έχουν και αυτοί την ανάγκη μιας συνεχούς επιμόρφωσης για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και για να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε κάθε αλλαγή που παρουσιάζεται.

Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή.

1. Υπάλληλοι υποδοχής

Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Ο ρεσεψιονίστ, με

κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να λάβει επαγγελματικές γνώσεις , να μάθει ξένες γλώσσες και να αποκτήσει τακτ διπλωματία. Απαιτείται εκπαίδευση, ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, για να μην φθαρεί η διαμονή του πελάτη από αγενή συμπεριφορά. Κύρια απαιτείται συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.λπ.

2. Γκρουμ

Ο Γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα του κάνει ο πελάτης. Η εκπαίδευσή του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

3. Κρατήσεις Δωματίων και Λογιστήριο

Η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση. Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζομένους στο τμήμα του λογιστηρίου είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των πελατών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά πριν παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, τη γνώση των διάφορων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

4. Προσωπικό Ορόφων:

Το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα, πρέπει να διδαχθούν και να ενσωματωθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, γιατί διαφορετικά μπορεί να παραβλεφθούν. Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι τεράστιες δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευτεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της «τουριστικής συνείδησης» των εργαζομένων στο σοβαρότατο αυτό τμήμα.



3.11 Τα Στάδια και τα Μέσα της Οργανωμένης Εκπαίδευσης

Τα Στάδια

Ανεξάρτητα από τη χρησιμοποίηση οποιοσδήποτε μεθόδου για την εκπαίδευση, πείρα απέδειξε ότι τα καλύτερα αποτελέσματα από μια εκπαίδευση πετυχαίνονται μόνο με ένα οργανωμένο εκπαιδευτικό πλάνο ή διάγραμμα. Κάθε τέτοιο πλάνο περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα λογικά στάδια:

- 1) Προετοιμασία
- 2) Παράδοση
- 3) Εφαρμογή
- 4) Δοκιμασία

Σκοπός του πρώτου σταδίου της **προετοιμασίας**, είναι να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος, να κερδηθεί το ενδιαφέρον του και να δημιουργηθεί η επιθυμία να κάνει καλά την εργασία του. Μπορούν οι παλιές γνώσεις και η πείρα του να χρησιμοποιηθούν σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα σ' αυτό που πρόκειται να μάθει και σε αυτό που ήδη ξέρει. Οι δυσκολίες της νέας του εργασίας θα πρέπει να παρουσιάζονται όπως πραγματικά είναι και όχι μεγαλοποιημένες, όπως ίσως τις βλέπει ο εκπαιδευόμενος. Θα πρέπει ο εκπαιδευόμενος όσον αφορά τις εξωτερικές συνθήκες να είναι έτσι τοποθετημένος, ώστε να μπορεί και να βλέπει αλλά και να ακούει τον εκπαιδευτή με ευχέρεια. Σ' αυτό το πρώτο στάδιο ο εκπαιδευόμενος πρέπει να προειδοποιείται για τους επαγγελματικούς κινδύνους τους οποίους τυχόν θα συναντήσει αλλά και να ενθαρρύνεται για την αντιμετώπισή τους.

Στο στάδιο της **παράδοσης** γίνεται ανάπτυξη και επίδειξη του θέματος που θα διδαχθεί. Ο εκπαιδευτής εδώ, εξηγεί, δείχνει ή βάζει τον εκπαιδευόμενο να δείξει τον ακριβή τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία. Στο τέλος αυτού του σταδίου θα πρέπει να έχουν εξαντληθεί όλα τα σημαντικά σημεία της εργασίας, το ένα μετά το άλλο και μάλιστα με λογική σειρά και κατά τρόπο σαφή.

Στο στάδιο της **εφαρμογής** έχουν δοθεί στον εκπαιδευόμενο κατά το προηγούμενο στάδιο, όλες οι γνώσεις οι σχετικές με την εργασία, υποτίθεται ότι είναι έτοιμος να προχωρήσει μόνος του στην εκτέλεση. Ο εκπαιδευόμενος εκτελεί και ο εκπαιδευτής βρίσκεται κοντά του για να παρακολουθεί και να διαπιστώνει τυχόν λάθη του ή ατέλειες ακόμη και στις λεπτομέρειες του μαθήματος. Τότε πρέπει να επεμβαίνει για να διορθώνει τα σφάλματα ή χρειάζεται να επαναλάβει τα σημεία εκείνα των οδηγιών που δεν έχουν γίνει κατανοητά.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, αυτό της **δοκιμασίας**, ο εκπαιδευτής βεβαιώνεται αν μπορεί πράγματι ο εκπαιδευόμενος να αφηθεί με ασφάλεια, μόνος του για να εκτελέσει την εργασία του. Ενώ στα προηγούμενα στάδια εξετάζεται η εργασία και τα συστατικά της στοιχεία, ακόμη και στις μικρότερες λεπτομέρειές του, σ' αυτό το στάδιο της δοκιμασίας, μετράται η ικανότητα του εκπαιδευόμενου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της χωρίς βοήθεια. Ο

εκπαιδευτής οφείλει να παρακολουθεί χωρίς να επεμβαίνει εκτός και αν διαπιστώσει πως πραγματοποιούνται βασικά σφάλματα.

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ο εκπαιδευτής δεν είναι απόλυτα σίγουρος για την καλή απόδοση του εκπαιδευόμενου, μπορεί να επανέλθει είτε στο τρίτο στάδιο, δηλ. της εφαρμογής, είτε ακόμα και στο δεύτερο, δηλ. στο στάδιο της παράδοσης, μέχρις ότου η εκπαίδευση τελειώσει οπωσδήποτε με μία πετυχημένη δοκιμασία. Ακόμη και αν ο εκπαιδευόμενος ήταν τέλειος, στο στάδιο της εφαρμογής, ακόμη και τότε είναι απαραίτητο αυτός να περάσει από το στάδιο της δοκιμασίας.

Τέλος, η πετυχημένη δοκιμασία δεν σημαίνει ότι σταματά ο έλεγχος και η παρακολούθηση του νέου εργαζομένου. Αργότερα θα πρέπει να ακολουθηθούν νέοι έλεγχοι για να βεβαιωθεί ο εκπαιδευτής ότι πράγματι ο εργαζόμενος εκτελεί με το σωστό τρόπο την εργασία η οποία του διδάχθηκε προηγούμενα.

Τα μέσα

Τα μέσα τα οποία βοηθούν στην εκπαίδευση του εργαζόμενου είναι τα εξής τέσσερα :

- 1) η ομιλία
- 2) η επίδειξη
- 3) τα βοηθητικά μέσα
- 4) οι ερωτήσεις.

Η **ομιλία** από μόνη της, δεν είναι και πολύ αποδοτική από εκπαιδευτικής πλευράς σαν μέσο χρησιμοποίησης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Αντίθετα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολύ ωφέλιμα αποτελέσματα, όταν αντικειμενικός σκοπός της είναι η μετάδοση πληροφοριών, όταν βέβαια αυτές οι πληροφορίες μπορούν εύκολα να ερμηνευτούν από τον εκπαιδευόμενο σχετικά με τις παλιές του γνώσεις και την πείρα. Όσες φορές ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί την ομιλία σαν εκπαιδευτικό μέσο, θα πρέπει απαραίτητα να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και να ελέγχει αν ο εργαζόμενος κατανοεί όσα λέγονται. Η ομιλία τέλος, αποκτά πρόθεση, αξία, όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα εκπαιδευτικά μέσα, όπως είναι η επίδειξη και οι ερωτήσεις ή όταν ακόμη ο εργαζόμενος πρόκειται να μάθει έναν περιορισμένο αριθμό γνώσεων.

Η **επίδειξη**, μόνη της, σαν εκπαιδευτικό μέσο, είναι περισσότερο αποδοτική απ' ότι η ομιλία, κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες οι οποίες αναφέρονται στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Αλλά και σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αποφεύγεται η αποκλειστική χρησιμοποίησή της, γιατί τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται μόνο όταν η επίδειξη χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τα άλλα δύο μέσα, δηλ. την ομιλία και τις ερωτήσεις. Η επίδειξη είναι πολύτιμη κυρίως κατά το δεύτερο στάδιο, δηλ. της παράδοσης της οργανωμένης εκπαίδευσης, όταν ο εργαζόμενος διδάσκεται να εκτελεί συγκεκριμένη εργασία, την οποία όμως προηγούμενα αγνοούσε. Σαν εκπαιδευτικό μέσο η επίδειξη είναι αποτελεσματικότερη όταν πραγματοποιείται

στον χώρο εργασίας και μάλιστα κάτω από πραγματικές συνθήκες ή έστω και με τεχνητές, οι οποίες όμως να πλησιάζουν οπωσδήποτε τις πραγματικές.

Τα **βοηθητικά μέσα** τα οποία χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς σκοπούς αποτελούνται από σκίτσα, σχεδιαγράμματα, τομές, πίνακες, διαγράμματα. Ουσιαστικά, η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών μέσων στην εκπαίδευση, δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μία μορφή επίδειξης. Τα εποπτικά μέσα αποτελούν για τον εργαζόμενο έναν ανεκτίμητο βοηθό στην καθημερινή του απασχόληση. Πάρα πολλοί εργαζόμενοι είδαν να ξεκαθαρίζονται ορισμένα ακατανόητα γι' αυτούς προβλήματα της δουλειάς τους, όταν χαράχτηκε ένα σκίτσο, ή δημιουργήθηκε ένας πίνακας, ο οποίος έδινε λύση στις απορίες τους.

Υπάρχουν όμως ορισμένα σημεία, τα οποία θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα αυτοί οι οποίοι χρησιμοποιούν τα εποπτικά μέσα, κι αυτό για τους σκοπούς της οργανωμένης εκπαίδευσης. Πρώτα – πρώτα, θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι ο εργαζόμενος καταλαβαίνει το κάθε σκίτσο ή σχεδιάγραμμα που αυτοί χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Δεν θα πρέπει ποτέ, ο εκπαιδευτής να αφήνει πολλά πράγματα στη φαντασία του εκπαιδευόμενου και τέλος, χρειάζεται να βεβαιωθεί ότι ο εργαζόμενος είναι σε θέση να ερμηνεύσει το κάθε βοηθητικό μέσο όταν αυτός το μεταφέρει στις πραγματικές συνθήκες.

Σχετικά με το τέταρτο εκπαιδευτικό μέσο, τις **ερωτήσεις**, θα πρέπει να τονίσουμε ότι αυτές μέσα στα πλαίσια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι πολύτιμες όταν χρησιμοποιούνται σωστά. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε στο στάδιο της προετοιμασίας του εκπαιδευόμενου, είτε για να ελεγχθεί ο εκπαιδευτής αν πραγματικά τον καταλαβαίνει ο μαθητευόμενος, είτε για να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να σκέπτεται έχοντας σαν βάση τα λογικά στάδια της νέας του εργασίας, πράγμα το οποίο είναι το σπουδαιότερο αποτέλεσμα της καλής εκπαίδευσης, είτε τέλος για να τονώσουν και να ενισχύσουν τα άλλα εκπαιδευτικά μέσα, δηλ. την ομιλία, την επίδειξη και τα βοηθητικά μέσα. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να γίνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε έτσι να μην μπορούν να απαντηθούν με ένα ΝΑΙ ή με ένα ΟΧΙ. Λέξεις όπως «τι;», «ποιος;», «πότε;», «πού;», «γιατί;», μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αρχή μιας ερώτησης, γιατί είναι αδύνατο να απαντηθούν με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ και επομένως εξυπηρετούν τους εκπαιδευτικούς σκοπούς.

Στα αποτελέσματα των πετυχημένων ερωτήσεων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ανάμεσα στα άλλα, και τα εξής:

I. Οι καλοδιαλεγμένες ερωτήσεις κρατούν τη σκέψη του εκπαιδευόμενου έτοιμη και συγκεντρωμένη στη διδασκαλία.

II. Μεγαλώνουν το ενδιαφέρον του γι' αυτά τα οποία διδάσκεται και τονώνουν την αυτοπεποίθησή του, δίνοντάς του την ευκαιρία να δείξει τις γνώσεις του.

Βρίσκουν ενεργό ανταπόκριση εκ μέρους του και τον βοηθούν να συγκρατεί τα διάφορα στοιχεία της εκπαίδευσης, πράγμα το οποίο είναι πολύ σημαντικό τόσο γι' αυτόν τον ίδιο εκπαιδευτή, όσο και για τον εκπαιδευόμενο.

3.12 Τα Πλεονεκτήματα και οι Επιδράσεις της Εκπαίδευσης

Τα Πλεονεκτήματα

Η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία σ' όλες τις επιχειρήσεις αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους και στην επάρκειά τους. Τα οφέλη απ' αυτήν είναι διττά, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για την επιχείρηση ανάμεσα στα άλλα είναι και τα εξής :

1) **Αναπτυγμένος ρυθμός εκπαίδευσης.** Ο μαθητευόμενος δεν αναγκάζεται να προχωρεί χρησιμοποιώντας την μέθοδο της πρόβας. Ο ρυθμός μάθησης αυξάνει κάτω από την καθοδήγηση και έχουμε συντομότερα και πιο θετικά αποτελέσματα. Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο εύκολα στις εργασιακές συνθήκες. Τα ψυχολογικά άγχη μειώνονται όταν βοηθήσουμε τον εκπαιδευόμενο να αποφύγει τα λάθη. Το ενδιαφέρον το οποίο δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο για μάθηση και βοηθά τον μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

2) **Αναπτυγμένη ποιότητα απόδοσης.** Αποφεύγεται να μάθει ο εκπαιδευόμενος ανορθόδοξους τρόπους και η διδασκαλία περιστρέφεται γύρω από το πώς θα μάθει να κάνει την εργασία του με τον σωστό τρόπο, όσο το δυνατόν καλύτερα. Η διδασκαλία έχει σαν συνέπεια τη μετάδοση των καλύτερων μεθόδων οι οποίες είναι κτήμα της εμπειρίας ορισμένων προσώπων και μόνο αυτών.

3) **Μειωμένο σπάσιμο και χάλασμα.** Οι περισσότερες εργασίες περιλαμβάνουν τόσο σπάσιμο όσο και χάλασμα. Σαν παράδειγμα αναφέρουμε το επάγγελμα της καθαρίστριας ή του λαντζιέρη ή του υπαλλήλου που ασχολείται με τα ψάρια. Ένας ανεκπαίδευτος και άπειρος εργαζόμενος συχνά κοστίζει στην επιχείρηση πολλά χρήματα. Μία μελέτη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Νέας Υόρκης, έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκε το χάλασμα κατά 73%. Επομένως, η εκπαίδευση αποτελεί το μόνο όπλο ενάντια στο σπάσιμο και το χάλασμα και γενικά στην πρόκληση ζημιών.

4) **Μειωμένος αριθμός ατυχημάτων.** Από διάφορες μελέτες οι οποίες έγιναν πρόσφατα, βρέθηκε ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαίδευτους υπαλλήλους είναι σχεδόν τρεις φορές περισσότερα από ότι εκείνα συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων υπαλλήλων. Κυρίως, σοβαρά ατυχήματα παρουσιάζονται στους εργαζόμενους εκείνους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για διάφορα μηχανήματα. Παράλληλα με το γεγονός ότι οι ανεκπαίδευτοι υπάλληλοι δεν ξέρουν να χειρίζονται τα διάφορα μηχανήματα, το ψυχολογικό άγχος το οποίο δημιουργείται από την έλλειψη γνώσης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων. Θα ήταν ανόητο να βάλουμε έναν άπειρο εργαζόμενο επικεφαλή της συντήρησης του κλιματισμού κ.ο.κ. Οι κίνδυνοι οι οποίοι παρουσιάζονται σε μία ξενοδοχειακή ή εστιατορική μονάδα

είναι τελείως διαφορετικού είδους από εκείνους οι οποίοι υπάρχουν σ' ένα γενικό εργοστάσιο.

5) **Μειωμένη μεταπήδηση εργαζομένων.** Μερικές από τις ξενοδοχειακές μελέτες οι οποίες έχουν κατά καιρούς συνταχθεί έδειξαν ότι η μεταπήδηση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων από επάγγελμα σε επάγγελμα ποικίλλει, ανάλογα με τον βαθμό εκπαίδευσης. Έτσι φαίνεται ότι η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη η οποία υπάρχει ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους.

6) **Μειωμένες απουσίες.** Μία σφυγμομέτρηση η οποία έγινε κατά την διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου ανάμεσα σε 63 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Νέας Υόρκης, έδειξε μείωση 38% στις απουσίες των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει τι πρόκειται να του συμβεί, έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να βρει μια δικαιολογία για να μείνει σπίτι του και να μην εμφανιστεί στη δουλειά.

7) **Αναπτυγμένη παραγωγή.** Αποτελεί τον πιο φανερό λόγο για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια, απ' ό,τι αυτός που είναι ανεκπαιδευτος. Η εκπαιδευμένη καθαρίστρια έχει τη δυνατότητα να καθαρίσει 15 δωμάτια αντί για 10. Ο έμπειρος ελαιοχρωματιστής είναι σε θέση να βάψει τα διπλάσια ακριβώς δωμάτια απ' ό,τι ο ανειδίκευτος. Δεν μπορούμε βέβαια να μετρήσουμε κατ' ευθείαν το βαθμό εκπαίδευσης, μπορούμε όμως να δούμε τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μία αντανάκλαση του βαθμού εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση ενός υπηρέτη δεν μετριέται με την αυξημένη παραγωγή αλλά τα αποτελέσματά της διακρίνονται από την εικόνα του ξενοδοχείου, την οποία σχημάτισε ο πελάτης. Όμοια τονίζουμε ότι είναι ουσιαστικά αδύνατο να καταχωρήσουμε στο ενεργητικό ενός πρόσχαρου maître την παρουσία ορισμένων τακτικών πελατών. Η σπουδαιότητα όμως αυτού του προσώπου είναι για την επιχείρηση σημαντική. Η παραγωγικότητα σε μία επιχείρηση εξαρτάται από την ομαδική εργασία, το ηθικό, τη διεύθυνση, τα μηχανήματα, όπως επίσης από το κεφάλαιο που διαθέτεται και από μερικούς άλλους παράγοντες.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, όπως και η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα μάλιστα εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι δεν είναι μόνο πολύτιμοι για την επιχείρηση, αλλά είναι περισσότερο πολύτιμοι στους εαυτούς τους.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία αποκτά ο εργαζόμενος με την εκπαίδευση, θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

1. **Αναπτυγμένη ικανότητα:** Ο καινούριος υπάλληλος εκπαιδεύεται έτσι, ώστε να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα, όσο πιο γρήγορα μπορεί. Ενώ ο παλιός υπάλληλος μαθαίνει τους πιο

αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις τα οφέλη τα οποία θα προκύψουν δεν είναι τίποτε άλλο παρά αυξημένα κέρδη.

2. **Προετοιμάζει τον εργαζόμενο για προαγωγή.** Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να μαθαίνουν όσο το δυνατόν καλύτερα νέες εργασίες και να προετοιμάζονται για την προαγωγή τους σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, όταν βέβαια έχουν τα ανάλογα προσόντα.

3. **Αναπτύσσει τον αυτοσεβασμό, αυξάνει το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα, νιώθουν σχετικά ελεύθεροι και μπορούν να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις, αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους και έχουν ένα σχετικό αίσθημα ασφάλειας. Ο καθένας τους είναι ένα πιο ελεύθερο άτομο, αυτοδύναμο και με αναπτυγμένο το αίσθημα του αυτοσεβασμού.

Οι Επιδράσεις της Εκπαίδευσης στον Εργαζόμενο και στην Επιχείρηση

Οι επιδράσεις της εκπαίδευσης τόσο πάνω στον εργαζόμενο, όσο και πάνω στην επιχείρηση, είναι και πάρα πολλές και πολύ σημαντικές. Εμείς εδώ, θα περιοριστούμε στο να τονίσουμε μερικές απ' αυτές και μάλιστα τις σπουδαιότερες:

1. Η μείωση του χρόνου μάθησης για την επίτευξη της σωστής εκτέλεσης της εργασίας. Αυτή επιτυγχάνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από άτομα τα οποία είναι κατάλληλα καταρτισμένα και μάλιστα μέσα σε κατάλληλες εκπαιδευτικές συνθήκες.

2. Η βελτίωση της εκτελούμενης εργασίας. Η εκπαίδευση επιδρά ευεργετικά όχι μόνο στους νέους υπαλλήλους, αλλά και στους παλιούς.

3. Η διαμόρφωση στάσεων. Βοηθό για μία καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ειδικά προγράμματα είτε σαν αποτέλεσμα της γενικότερης εκπαίδευσης.

4. Η βοήθεια για τη λύση λειτουργικών προβλημάτων. Τέτοια προβλήματα είναι οι απουσίες, τα ατυχήματα, οι αποχωρήσεις.

5. Η πλήρωση των αναγκών σε προσωπικό. Αυτό το πρόβλημα λύνεται άριστα μόνο με τη δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση.

6. Τα οφέλη στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι γίνονται πολυτιμότεροι τόσο για τους ίδιους τους εαυτούς τους όσο και για την επιχείρηση. Αποκτώντας περισσότερες και καλύτερες γνώσεις και εμπειρίες, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και απαιτούν καλύτερα και περισσότερα οικονομικά οφέλη. Τέλος, αποκτώντας περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, θέτουν αυτόματα υποψηφιότητα για την προαγωγή τους σε ανώτερες θέσεις της μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερα κέρδη.

3.13 Αξιολόγηση της Απόδοσης

3.13.1 Ορισμός, Προέλευση, Αρχές, Διαδικασία

Ορισμός της αξιολόγησης απόδοσης

Σαν αξιολόγηση της απόδοσης θεωρούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα, εκτίμηση του εργαζόμενου όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του, σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας αυτής. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο παράγοντας της προαγωγής, συμπεριλαμβάνεται στα στοιχεία εκείνα, που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της συνολικής σχετικής αξίας του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε τη δυνατότητα να τοποθετήσουμε τον εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση μέσα στην μισθολογική κλίμακα της επιχείρησης.

Προέλευση της αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, με σκοπό να υπολογιστεί η σχετική τους αξία, είναι τόσο παλιά όσο και η πληρωμή των υπαλλήλων με βάση την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι πρώτες προσπάθειες αξιολόγησης, αυτού του τύπου, είχαν εντελώς ανεπίσημο χαρακτήρα. Μερικοί τύποι αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν από διάφορους κλάδους του στρατού στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Σαν τεχνική εμφανίζεται στον Αμερικανικό στρατό, ο οποίος την καθιέρωσε σαν επίσημο εργαλείο για:

α) Την επιλογή υποψηφίων, οι οποίοι θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν την στρατιωτική σχολή των υποψήφιων αξιωματικών.

β) Την επιλογή, μεταξύ των αποφοίτων αυτών των σχολών, ατόμων που επρόκειτο να αναλάβουν σπουδαίες αποστολές.

γ) Περιοδική εκτίμηση της αξίας κάθε αξιωματικού. Κανείς δεν κρινόταν κατάλληλος για προαγωγή, εκτός αν η σχετική βαθμολογία, που προέκυπτε από αυτή την εκτίμηση, ήταν υψηλότερη του 60% της κλίμακας. Κάθε αξιωματικός που η βαθμολογία του ήταν χαμηλότερη του 45% ήταν υποκείμενος σε μεταθέσεις ή άλλες κυρώσεις.

Με τον καιρό η τεχνική αυτή μέτρησης της αποδοτικότητας του ατόμου επεκτάθηκε και στις μεγάλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων, φυσικά, και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η αξιολόγηση, είχε γίνει πια ένα βασικό όπλο εκτίμησης της σχετικής αξίας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης

Το γεγονός είναι, ότι, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της. Στους διάφορους τύπους που χρησιμοποιούνται υπάρχουν δύο πρωταρχικές διαφορές:

α) Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του συστήματος

β) Ο βαθμός της υποκειμενικότητας από τη μεριά του αξιολογητή. Από τη στιγμή που αποδεχόμαστε την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, πρέπει να υιοθετηθεί μια τέτοια μέθοδος, με την οποία να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα. Ταυτόχρονα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να μην είναι πολύπλοκο, ή πολύ χρονοβόρο το σύστημα. Ακόμη, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα που υιοθετείται, θα πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτό από εκείνους που θα αξιολογηθούν. Επίσης, πρέπει να υπάρχει ειλικρινής διάθεση, εκ μέρους των προϊστάμενων, να βοηθήσουν τους υφιστάμενούς τους να ξεπεράσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις τους, που θα προκύψουν από την διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι η διάθεση αυτή υπάρχει.

Όσο μοντέρνο ή απλό και αν είναι το σύστημα αξιολόγησης που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να μπορεί να εκτελέσει τις παρακάτω λειτουργίες:

α) Να μετράει τ' αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, σε σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους.

β) Να τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.

γ) Να υποδεικνύει την εκπαίδευση και την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.

δ) Να προσδιορίζει τους υποψήφιους για προαγωγή.

ε) Να περιέχει μία βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Φυσικά, υπάρχουν και στελέχη που αντιτίθενται στην αξιολόγηση της απόδοσης. Μερικοί απ' αυτούς φέρνουν σαν επιχειρήματα το ιστορικό των ανεπιτυχών προσπαθειών χρησιμοποίησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Άλλοι, παραθέτουν το επιχειρήματα ότι: «η αξιολόγηση μερικές φορές γίνεται πηγή εργασιακής αναταραχής, και ότι στη περίπτωση αυτή αυξάνει τα παράπονα και τις αντιπαραθέσεις αντί να τις μειώνει».

Ένα άλλο στοιχείο που παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση μίας μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, δηλ. μιας επιχείρησης, με λίγους σχετικά εργαζόμενους, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, με την τυπική μορφή που εμφανίζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία, θα μπορούσε να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Διαδικασία αξιολόγησης και αξιολογούμενοι

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις προσωπικές στιγμές, που εμφανίζονται στην καριέρα ενός εργαζόμενου ατόμου. Είναι πάνω απ' όλα, μια εξέταση και κρίση ενός από τους κύριους ρόλους της ζωής του, της εργασίας, και είναι δυνατό αυτή η εκτίμηση να έχει αντίκτυπο στο εγώ του. Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν πρέπει να θεωρείται σαν μια ευκαιρία επίρριψης κατηγοριών και ευθυνών, για παρελθούσες ελλείψεις ή αποτυχίες. Αν, όλα αυτά, συζητηθούν μπορεί να χρησιμοποιηθούν σαν παραδείγματα, για να περιγράψουν καταστάσεις από τις οποίες και οι δύο πλευρές μπορούν ν'

αποκομίσουν οφέλη, με κύριο στόχο να κάνουν σωστές ενέργειες, ή να παίρνουν σωστές αποφάσεις στο μέλλον. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να δημιουργεί και πρέπει να καταλήγει σε νέους στόχους και με συμφωνία των δύο πλευρών να τονίζονται οι τρόποι με τους οποίους αυτοί οι στόχοι θα γίνουν πραγματικότητα.

3.13.2 Εφαρμογές της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μία ανεπίσημη αξιολόγηση των εργαζομένων, κυρίως για μισθολογικές αποφάσεις χρησιμοποιούνταν για αρκετό καιρό. Τα εργατικά σωματεία, αλλά και πολλοί εργαζόμενοι, δεν συμφωνούσαν στην καθιέρωση της αξιολόγησης απόδοσης σαν κανόνα, και προτιμούσαν κάποιο είδος αυτόματης αύξησης, με βάση την αρχαιότητα του εργαζομένου. Με την σειρά της, όμως, η αρχαιότητα, από μόνη της, σπάνια ικανοποιούσε τους διοικούντες σαν κριτήριο για μισθολογικές αποφάσεις ή αυξήσεις. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια, εκ μέρους της διοίκησης, για βελτίωση των τεχνικών της αξιολόγησης. Η βελτίωση, αυτή, θα έδινε μεγαλύτερο κύρος στ' αποτελέσματα της αξιολόγησης, που με τη σειρά τους θα λογίζονταν σαν κριτήρια για αποφάσεις στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, της επιχείρησης.

Πετυχαίνοντας, λοιπόν, αυτή τη βελτίωση, η αξιολόγηση άρχισε να κερδίζει θέση στην επιχείρηση, σαν οδηγός στη λήψη αποφάσεων σχετικά με θέματα προαγωγών, και μεταθέσεων. Επίσης, χρησιμοποιείται σαν οδηγός στην κατάρτιση καταλόγων για διανομή πριμ, στην τοποθέτηση των εργαζομένων στις μισθολογικές κλίμακες, σαν εργαλείο για την ανακάλυψη δυναμικών ατόμων, και σαν μια έγκυρη πηγή πληροφόρησης που βοηθά τις συζητήσεις των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους, πάνω σε θέματα βελτίωσης της αποδοτικότητας των δεύτερων.

1. Χρήση της Αξιολόγησης Απόδοσης

Στη συνέχεια οι μάνατζερ διαπίστωσαν, πως η αξιολόγηση της απόδοσης του έμψυχου υλικού της επιχείρησης τους, είναι δυνατό να βοηθήσει στην πραγματοποίηση της πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση.

Μεταξύ αυτών των πολιτικών είναι και οι ακόλουθες:

α) Η πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης, συχνά προτείνει να μεγιστοποιηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων στους τομείς στους οποίους κάθε εργαζόμενος έχει αρμοδιότητα. Η αξιολόγηση μπορεί να παρέχει ένα τρόπο προσδιορισμού του βαθμού συμμετοχής του κάθε εργαζόμενου, ανάλογα με το επίπεδο της ικανότητάς του.

β) Συγχρόνως μπορεί να γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί το μέγιστο σημείο της ταύτισης του εργαζόμενου με την επιχείρηση και τους στόχους της. Προσπαθεί, δηλαδή, να προσδιορίσει σε πιο βαθμό οι στόχοι και οι φιλοδοξίες

του εργαζόμενου, ταυτίζονται με εκείνα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστωθεί, με αρκετή βεβαιότητα, αν και κατά πόσο έχει επιτευχθεί μια τέτοια ταύτιση.

γ) Η πολιτική που ακολουθείται για το προσωπικό, σε πολλές επιχειρήσεις, αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι θα είναι «δάσκαλοι» και εκπαιδευτές, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό, τους υφιστάμενούς τους να βελτιωθούν. Έτσι οι προϊστάμενοι αποκτούν ένα συμβουλευτικό χαρακτήρα. Η αξιολόγηση, ευρύτατα, χρησιμοποιείται σαν η βάση ή το αρχικό σημείο, από όπου ξεκινά η προσπάθεια εντοπισμού εκείνων των σημείων που πρέπει να βελτιωθούν.

δ) Για ένα μεγάλο αριθμό, υφισταμένων, προϊσταμένων και ανωτέρων διοικητικών στελεχών, η πολιτική με τη μεγαλύτερη προσωπική σημασία είναι εκείνη που τονίζει τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και προσωπική αναγνώριση. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε μέλος της επιχείρησης, δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξει τις ικανότητές του. Βέβαια, σε κάποιο βαθμό, αυτές οι ικανότητές διαπιστώνονται στη διαδικασία επιλογής. Εν τούτοις, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη υπάρχει για τα προσόντα ενός υπαλλήλου, όταν αυτός τα επιδεικνύει εκτελώντας τα καθήκοντά του. Η αξιολόγηση του προσωπικού χρησιμοποιείται σαν απόδειξη σχετικά με τις δυνατότητες που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη. Μ' αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει οδηγός της επιχείρησης στις σχέσεις της με τους υπαλλήλους, και ταυτόχρονα, να βοηθήσει τα άτομα στο σχεδιασμό τις προσωπικής τους ανάπτυξης διαμέσου της καριέρας τους.

ε) Συχνά, η πολιτική, που ακολουθεί η επιχείρηση, προτείνει να γίνονται προαγωγές από μέσα, δηλαδή να αναπληρώνονται οι άδειες ανώτερες, ιεραρχικά, θέσεις εργασίας, από άτομα που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση. Συγχρόνως με την πολιτική αυτή, σκοπεύει να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ποιότητα της ηγεσίας και της διοίκησης. Οι αξιολογήσεις των αποδόσεων του προσωπικού, ανώτερου και κατώτερου, χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό αυτών που έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες να προαχθούν.

2. Αξιολόγηση Απόδοσης και Προαγωγές

Συνήθως οι επιχειρήσεις απαιτούν μια πιο λεπτομερή αξιολόγηση απόδοσης, όταν πρόκειται για έναν υπάλληλο που θεωρείται υποψήφιος για προαγωγή. Επίσης σ' αυτές τις ειδικές αξιολογήσεις είναι σημαντικό να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων, που έγιναν γι' αυτό το συγκεκριμένο άτομο. Μερικές επιχειρήσεις τηρούν ένα «κανόνα» του οποίου η γενική ιδέα είναι ότι, «όταν ικανότητα και πνευματική αντίληψη υπάρχουν στο ίδιο περίπου επίπεδο σε δύο άτομα υποψήφια για προαγωγή, τότε το προβάδισμα δίνεται σ' εκείνον τον υποψήφιο που είναι αρχαιότερος μέσα στην επιχείρηση».

Πρέπει να τονισθεί ότι, υπάρχουν προαγωγές με βάση την αρχαιότητα και την αξιολόγηση, ο προϊστάμενος-αξιολογητής πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην εκτίμηση των υφισταμένων του. Για παράδειγμα, αν ο εργαζόμενος Α, όντως

αρχαιότερος, από τον Β, έχει φυσιολογικά αξιολογηθεί ισοδύναμα με τον Β, ο αξιολογητής θα προκαλέσει παράπονα αν αξιολογήσει τον Α χαμηλότερα από τον Β, σχετικά με την δυνατότητα για προαγωγή.

3. Οφέλη που Αποκομίζει ο Εργαζόμενος από την Αξιολόγηση της Απόδοσής του

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δεν μπορεί να λειτουργήσει μ' επιτυχία, αν δεν φέρει και την αποδοχή των υφισταμένων που θα αξιολογηθούν. Οπωσδήποτε για ν' αποδεχτούν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα ενός τέτοιου συστήματος πρέπει να καταλάβουν πως τα οφέλη τους από αυτό, θα είναι σημαντικά για την προσωπικότητά τους αλλά και για την καριέρα τους. Πρέπει να κατανοήσουν πως ο προϊστάμενος θα αξιολογήσει την απόδοσή τους έναντι στα προσδοκώμενα αποτελέσματα, και συγχρόνως θα εξετάσει την δυνατότητά τους για εξέλιξη.

Ένας από τους στόχους της αξιολόγησης είναι η ανεύρεση των επιθυμιών και των φιλοδοξιών του κάθε εργαζόμενου. Μ' αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να ικανοποιηθούν αυτοί οι στόχοι και οι φιλοδοξίες, όταν βέβαια δεν έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αυτό γίνεται είτε με απουσίες, είτε με χαμηλή αποδοτικότητα κλπ.

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων απ' την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

α) Αποκαλύπτουν τις αδυναμίες τους και τις ελλείψεις τους τόσο σαν άτομα, όσο και σαν μέλη μιας ομάδας. Επίσης, αποκαλύπτουν τα ισχυρά σημεία τους, τις ικανότητές τους, και τους τρόπους ανάπτυξής τους.

β) Παίρνουν συμβουλές, από τους προϊστάμενους τους, σχετικά με τους τρόπους, με τους οποίους είναι δυνατό να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Μ' αυτό τον τρόπο, τους δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους στην συγκεκριμένη εργασία..

γ) Διαπιστώνουν ποιες είναι οι προοπτικές της καριέρας τους. Πάντως θεωρείται χρήσιμο να μην συζητείται αύξηση μισθού κατά την διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης, γιατί αυτό μπορεί να θέσει σε δεύτερη μοίρα τον αντικειμενικό σκοπό, για τον οποίο διεξάγεται η αξιολόγηση.

3.13.3 Τεχνικές Αξιολόγησης της Απόδοσης

Όλες οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης, που κατά καιρούς χρησιμοποιήθηκαν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι βασισμένες στην ίδια φιλοσοφία «παρέχουν ένα μέσο σύγκρισης ενός εργαζομένου με έναν άλλο, η μιας ομάδας με μια άλλη, οι οποίοι εκτελούν μια παρόμοια εργασία. Η προσπάθεια εντοπίζεται στην τοποθέτηση των εργαζομένων που αξιολογούνται σε μια σειρά, ξεκινώντας απ' αυτόν που έχει την καλύτερη απόδοση και

καταλήγοντας σε εκείνον που έχει τη χαμηλότερη, συγκριτικά, αποδεκτή απόδοση'».

Η τεχνική, με βάση τη οποία γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να είναι αρκετά απλή, ώστε να μπορεί να γίνει κατανοητή από τους υφιστάμενους που πρόκειται να αξιολογηθούν. Επίσης, δεν θα πρέπει να απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να περατωθεί. Εδώ είναι χρήσιμο να υπενθυμίσουμε ότι η τεχνική θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλ. θα εφαρμοστεί με επιτυχία, μόνο εάν έχει γίνει αποδεκτή από τα πρόσωπα που πρόκειται να αξιολογηθούν.

Μερικές από τις πιο σημαντικές τεχνικές περιγράφονται παρακάτω:

1. Τεχνικές σε διαφραγματική βάση (Graphic basis).

Οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης αυτού του τύπου χρησιμοποιούν πίνακες για κάθε χαρακτηριστικό ή προσόν που εξετάζεται. Ο αξιολογητής απλώς σημειώνει τη θέση στον πίνακα, στην οποία κατά τη γνώμη του, ανταποκρίνεται ο αξιολογούμενος. Οι κλίμακες του πίνακα, εύκολα μετατρέπονται σε σχετικές αριθμητικές αξίες, ώστε να είναι πιο εύκολο να συγκρίνουμε τους αξιολογούμενους με βάση το τελικό αποτέλεσμα.

α) Απόλυτες Κλίμακες Αξιολόγησης (Absolute rating scales)

Η απλούστερη μορφή αυτής της τεχνικής χρησιμοποιεί μια αριθμημένη κλίμακα, στην οποία μικρότερη αξία αντιστοιχεί στη χαμηλότερη απόδοση, ενώ η μεγαλύτερη αξία στην άριστη, θεωρητικά, απόδοση. Για παράδειγμα, αν ο αριθμός 1 αντιστοιχεί στο χαρακτηρισμό «*πάντα αργοπορημένος*» και το 10 αντιστοιχεί στο χαρακτηρισμό «*πάντα συνεπής στην ώρα*», ο αξιολογητής μπορεί να εκτιμήσει έναν συγκεκριμένο υπάλληλο ότι βρίσκεται στο επίπεδο 7.

Στην τεχνική αυτή ο αξιολογητής κάνει μια εκτίμηση για κάθε χαρακτηριστικό, ή προσόν που εξετάζεται. Η κατασκευή του εντύπου της τεχνικής αυτής αποφασίζει ότι μερικά προσόντα είναι σπουδαιότερα από κάποια άλλα. Έτσι, αν για παράδειγμα τα περισσότερα στοιχεία περιλαμβάνονται στην κατηγορία «*Γνώσεις*», τότε φυσικά αυτό το προσόν έχει ιδιαίτερη σημασία. Ένα παράδειγμα της τεχνικής της απόλυτης κλίμακας παρουσιάζεται στον πίνακα αρ.1. Το έντυπο αυτό αναφέρεται στον σεφ (αρχιμάγειρα).

Εύκολα διαπιστώνουμε ότι είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε τη διαφορά που έχουν δύο αξιολογούμενοι, οι οποίοι βαθμολογήθηκαν, παραδείγματος χάρη με 4 και 5, σε μία κλίμακα 1-10. Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται έχουν μία αφηρημένη έννοια, που αναμφισβήτητα ερμηνεύονται διαφορετικά από τους αξιολογητές.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
-Δεξιότητα στην κουζίνα(χειρονακτικές ικανότητες, συντονισμός	8
-Επίδειξη δημιουργικής φαντασίας(πρωτοτυπία στις συνταγές, διακόσμηση)	6
-Παρουσίαση και εμφάνιση του φαγητού(άρωμα, συνδυασμός αρωμάτων)	7
ΓΝΩΣΕΙΣ	
-Προσχεδιασμός	6
-Σχεδιασμός και κατασκευή μενού	9
-Τιμολόγηση	8
-Έλεγχος κόστους	6
-Τοποθέτηση υφισταμένων	4
-Αξιοποίηση περισσευμάτων	5
-Σχέσεις με τους πελάτες	9
-Πολιτική της επιχείρησης	7
Σταθμισμένη συνολική απόδοση	6,8

Πίνακας 3.13.1: Έντυπο αξιολόγησης απόδοσης με απόλυτες κλίμακες. Το έντυπο αναφέρεται στους αρχιμάγειρες.

Πηγή: Armatas, James P/Lundberg, Donald E: The mgt in hotels, restaurants and clubs, fourth edition, W.C.B., U.S.A, P.P.158

β) Τεχνική του Ελεγχόμενου Καταλόγου(check list method)

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με διάφορα γνωρίσματα, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την απόδοση ενός εργαζόμενου. Ο κατάλογος αυτός δίνεται στον αξιολογητή, από τον οποίο ζητείται να σημειώσει τα γνωρίσματα που ανταποκρίνονται σε ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο. Τα γνωρίσματα αυτά είναι συνήθως της μορφής «συμπεριφέρεται στους πελάτες ευγενικά», «ικανός να αναλάβει υψηλότερες ευθύνες», «δεν συνεργάζεται με τους άλλους» κ.λπ.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών, αλλά και των δυνατών σημείων του εργαζομένου. Το μειονέκτημα που έχει, είναι ότι πρέπει να «μεταφραστεί» σ' ένα άλλο σύστημα, συνήθως αρνητικό, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατό να γίνουν συγκρίσεις. Αν λοιπόν, αντιστοιχίσουμε σε κάθε γνώρισμα του ελεγχόμενου καταλόγου μια

θετική ή αρνητική αριθμητική αξία, ανάλογα με τη σημασία του γνωρίσματος, μπορούμε να έχουμε ένα άθροισμα για κάθε εργαζόμενο.

Με την αριθμητική αξία, μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους που εκτελούν παρόμοια εργασία, μεταξύ τους.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, για κάθε διαφορετικό τμήμα μέσα στο ξενοδοχείο απαιτούνται από το προσωπικό διαφορετικά προσόντα. Συνεπώς, κάθε τμήμα χρειάζεται ένα ξεχωριστό κατάλογο γνωρισμάτων. Μ' ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των προϊσταμένων κάθε τμήματος, είναι δυνατό να κατασκευαστεί ένας κατάλογος γνωρισμάτων που ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του τμήματος. Ένας κατάλογος ελεγχόμενος, ο οποίος αναφέρεται στο τμήμα της κουζίνας, παρουσιάζεται στον πίνακα αριθ.2.

2. Τεχνική της υποχρεωτικής διανομής (Forced distribution)

Μερικές τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης προσεγγίζουν το πρόβλημα της τάσης προς το κέντρο και της επιείκειας. Με την τεχνική της υποχρεωτικής διανομής, γίνεται προσπάθεια να εξαφανιστούν αυτά τα προβλήματα.

Τμήμα: Κουζίνα

Όνομα αξιολογούμενου:

1. Παρουσιάζεται στη δουλειά έγκαιρα.
2. Ξεκινά την εργασία του πρόθυμα.
3. Περατώνει την ανατεθείσα σ' αυτόν εργασία.
4. Περατώνει περισσότερη εργασία απ' αυτή που του ανατέθηκε.
5. Κάνει τη δουλειά του καλά.
6. Οργανώνει τη δουλειά του καλά.
7. Ικανός να αναλάβει υψηλότερες ευθύνες.
8. Παραδέχεται τα λάθη του.
9. Ευγενικός.
10. Ακολουθεί προσεκτικά τις δοθείσες οδηγίες.
11. Διατηρεί τα εργαλεία σε καλή κατάσταση.
12. Δείχνει μεγάλη υπομονή.
13. Μαθαίνει νέα καθήκοντα γρήγορα.
14. Παίρνει πρωτοβουλία στην εργασία που εκτελεί.
15. Είναι αποδεδειγμένα έντιμος.

Ημερομηνία:

Υπογραφή αξιολογητή

Πίνακας 3.13.2: Ελεγχόμενος κατάλογος. Αναφέρεται στο τμήμα της κουζίνας.

Πηγή: Armatas, James P/Lundberg, Donald E: The mgt in hotels, restaurants and clubs, fourth edition, W.C.B., U.S.A, P.P.159

Η τεχνική αυτή καθορίζει στους αξιολογητές, ότι μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό του συνολικού αριθμού των υφισταμένων τους, που αξιολογούν, μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία και βαθμολογία στο μεσαίο επίπεδο. Μπορεί, για παράδειγμα, να υποχρεώνονται να τοποθετούν το 10% των αξιολογουμένων στη χαμηλότερη κατηγορία, 20%, στην επόμενη, 40% στη μεσαία, 20% στην επόμενη και 10% στην υψηλότερη κατηγορία. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί είτε για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, είτε για σχολαστική αξιολόγηση.

Μερικοί προϊστάμενοι-αξιολογητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες όταν τους ζητείται να κατανέμουν τους υφισταμένους τους με βάση κάποια ποσοστά. Στην περίπτωση αυτή αξιολογούν τους υπαλλήλους τους από τον καλύτερο, έως τον φτωχότερο σ' απόδοση και ακολούθως, με βάση αυτή την αξιολόγηση ορίζουν τα κατάλληλα ποσοστά. Επίσης, αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται στην περίπτωση που η αξιολόγηση γίνεται και για σκοπούς παραγωγής. Στους πίνακες 3 και 4 παρουσιάζονται τα έντυπα που αναφέρονται στην παραπάνω περίπτωση:

Όνομα:	Τμήμα:
<p>I. Αξιολόγηση Απόδοσης: Πόσο ικανοποιητική είναι η απόδοση του αξιολογούμενου στην παρούσα εργασία;</p> <p>Προσοχή: Να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως, γενική παραγωγικότητα, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων ποσότητας και ποιότητας της εργασίας, ειδικών γνώσεων, ασφάλειας, αξιοπιστίας, συνεργατικότητας και επιμονής.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>Αριθμός ατόμων που αξιολογήθηκαν.....()</p> <p>Θέση του συγκεκριμένου ατόμου(1 για τον καλύτερο).....()</p>	
Ημερομηνία:	Υπογραφή αξιολογητή:

Πίνακας 3.13.3: Έντυπο που χρησιμοποιείται στην υποχρεωτική διανομή.
Πηγή: Scott, Walter, Dill/Clother, Robert C/Spriegel, William R. Personnel mgt, Principlew, Practices and Point of view, 6th edition, Mc Graw- Hill, U.S.A., 1961, σελ 165

Όνομα:

Τμήμα:

Π. Υποψήφιοι για προαγωγή: Σε ποιο βαθμό αυτός ο εργαζόμενος, έχει ικανότητες μεγαλύτερες από εκείνες που απαιτούνται για την παρούσα εργασία του;

Προσοχή: Να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως, ευστροφία, ικανότητα προσαρμογής, πρωτοβουλία, ευρηματικότητα, επιθυμία και ικανότητα να επωμισθεί ευθύνες, γνώσεις.

.....
.....
.....
.....
.....

Αριθμός ατόμων που αξιολογήθηκαν.....()

Θέση του συγκεκριμένου ατόμου(1 για τον καλύτερο).....()

Ημερομηνία:

Υπογραφή αξιολογητή:

Πίνακας 3.13.4 : Έντυπο που χρησιμοποιείται στην υποχρεωτική διανομή για να εντοπιστούν οι υποψήφιοι για προαγωγή.

Πηγή: Scott, Walter, Dill/Clother, Robert C/Spriegel, William R. Personnel mgt, Principlew, Practices and Point of view, 6th edition, Mc Graw- Hill, U.S.A., 1961, σελ. 167

3. Άλλες τεχνικές αξιολόγησης

α) Τεχνική της Εναλλασσόμενης Αξιολόγησης (alternation ranking)

Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε για να αξιολογηθεί ένα μόνο χαρακτηριστικό (προσόν), του εργαζόμενου, είτε για μία συνολική αξιολόγηση της απόδοσης αυτού. Η τεχνική αυτή περιγράφεται ως εξής:

Από έναν κατάλογο που περιέχει όλα τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν, ο αξιολογητής κατ' αρχήν, διαγράφει τα ονόματα εκείνων για τους οποίους οι πληροφορίες που έχει είναι ελλιπείς, δηλ. δεν του δίνουν μία σαφή εικόνα των ικανοτήτων τους. Στη συνέχεια, τοποθετεί το όνομα του αξιολογούμενου που, κατά την κρίση του, έχει την υψηλότερη απόδοση στην πρώτη γραμμή της στήλης 1 του εντύπου της εναλλασσόμενης αξιολόγησης,

παράδειγμα του οποίου παρουσιάζεται στον πίνακα αριθ. 5. Ακολουθώντας, στην τελευταία γραμμή της στήλης 11 τοποθετείται από τον αξιολογητή το όνομα εκείνου που είχε την χαμηλότερη απόδοση στην περίοδο που εξετάζεται. Τα δύο αυτά ονόματα διαγράφονται απ' τον κατάλογο. Η ίδια τεχνική ακολουθείται ώσπου να αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι που αναγράφονται στον κατάλογο.

Η τεχνική αυτή έχει μερικά πλεονεκτήματα. Διευκολύνει την διαδικασία, με το να συγκρίνεται το άκρο σε κάθε εκλογή. Επίσης, ελαχιστοποιεί το αρκετά σοβαρό πρόβλημα της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνική αυτή της αξιολόγησης απόδοσης απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνει με σαφήνεια ο διαχωρισμός στα δύο άκρα.

ΣΤΗΛΗ 1 (Καλύτερη απόδοση)	ΣΤΗΛΗ 2 (Χαμηλότερη απόδοση)
1.	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14.

Πίνακας 3.13.5: Έντυπο εναλλασσόμενης αξιολόγησης. Υποθέτουμε ότι αξιολογούνται 14 άτομα.

Πηγή: Yorder Dale: Personnel mgt and industrial relations, 6th edition, Prentice Hall, U.S.A., 1970, σελ. 238

β) Τεχνική της Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired comparisons)

Σύμφωνα μ' αυτή την τεχνική κάθε άτομο, μέσα σε μία ομάδα εργαζομένων σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος-αξιολογητής σημειώνει σε κάθε περίπτωση το όνομα εκείνου, που κατά την γνώμη του υπερτερεί. Στο τέλος, κάθε άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία. Με βάση αυτή τη βαθμολογία, κατατάσσουμε τους αξιολογούμενους.

Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη αλλά γίνεται πολύπλοκη, όταν η υπό αξιολόγηση ομάδα έχει πολλά μέλη. Ο τύπος $N(N-1)/2$ μας δείχνει πόσες συγκρίσεις θα πρέπει να γίνουν σε μία ομάδα με N άτομα. Για παράδειγμα, η ομάδα έχει 30 άτομα, απαιτούνται 435 συγκρίσεις.

γ) Τεχνική των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical incidents)

Όταν η απόδοση του αξιολογούμενου είναι δύσκολο να μετρηθεί με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους, τότε ακολουθείται η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα μ' αυτή, ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένουσ περιόδου, περιπτώσεις (συμβάντα), καλής ή κακής απόδοσης

των υφισταμένων του. Το πρόβλημα στη μέθοδο αυτή είναι ότι ο προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό που να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε, απλά επιλέγοντας το ανάμεσα σ' εκείνα που έχει σημειώσει.

4. Συνέντευξη Αξιολόγησης Απόδοσης

Η επόμενη και πολύ ενδιαφέρουσα πλευρά της αξιολόγησης απόδοσης, είναι η πρόσωπο - με - πρόσωπο του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Εκτός των άλλων, η διαδικασία της συνέντευξης για συζήτηση του αποτελέσματος της αξιολόγησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να θέτουν προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και να προτείνουν πιθανές λύσεις.

Αυτή η κατά κάποιο τρόπο αντιπαράθεση των δύο πλευρών, στη διάρκεια της συνέντευξης, είναι για μερικούς δύσκολο να υπερνικηθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις το πρόβλημα απαλείφεται σε κάποιο ποσοστό αν ο προϊστάμενος που διενεργεί τη συνέντευξη καταφέρει να συγκεντρωθεί στην επίλυση των προβλημάτων που έχει ο εργαζόμενος, και στην παροχή συμβουλών, παρά αν επικρίνει έντονα τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του αξιολογούμενου.

Οι ειδικοί στην αξιολόγηση απόδοσης αναφέρουν διάφορες μορφές συνέντευξης. Στο ένα άκρο υπάρχει η συνέντευξη του τύπου «πες και πούλα», (tell and sell), ή ο άμεσος τύπος συνέντευξης αξιολόγησης. Σ' αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής λέει στον αξιολογούμενο τι πρέπει να κάνει για να βελτιώσει πιθανώς την απόδοσή του, άλλοτε με μεγάλο βαθμό πειθούς, άλλοτε με μικρό βαθμό. Στο άλλο άκρο είναι η συνέντευξη του τύπου «από κοινού επίλυση προβλημάτων» (joint problem solving), όπου ο προϊστάμενος και υφιστάμενος ασχολούνται, από κοινού, με τη λύση συγκεκριμένων προβλημάτων.

α) Αυτό-αξιολόγηση (self-appraisal)

Μερικοί προϊστάμενοι – αξιολογητές θεωρούν πως αν ζητήσουν από τους υφιστάμενους τους να εξετάσουν και να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης, αυτό κάνει την κατάσταση ευκολότερη. Αυτός ο τρόπος διενέργειας της συνέντευξης της αξιολόγησης απόδοσης είναι γνωστός σαν αυτό-αξιολόγηση. Η αυτό-αξιολόγηση επιτρέπει σ' έναν προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του εργαζόμενου σχετικά με την απόδοση του ίδιου του εαυτού του.

Συγχρόνως, αν ο αξιολογούμενος καταφέρει να εντοπίσει τις όποιες αδυναμίες του, ο αξιολογητής μπορεί να συζητήσει μαζί του, τους τρόπους εκείνους με τους οποίους οι αδυναμίες αυτές μπορούν να καλυφθούν, χωρίς να επιμένει στον τονισμό ελλείψεων και αδυναμιών του παρελθόντος.

Πολλοί μάνατζερ, εντούτοις, βρίσκουν αυτή την προσέγγιση πολύ φιλελεύθερη και την απορρίπτουν, γιατί προτιμούν να διατηρούν μία περισσότερο «φυσική» σχέση μεταξύ αυτών και των υφισταμένων τους.

β) Σχεδιασμός της Συνέντευξης Αξιολόγησης

Ο αξιολογητής που διενεργεί τη συνέντευξη αντιμετωπίζει έναν αριθμό από πολύπλοκα προβλήματα, τα οποία πρέπει να φέρει εις πέρας.

Συγκεκριμένα πρέπει:

α) Να καθορίσει και να διατηρήσει μία στενή σχέση με τον αξιολογούμενο.

β) Να ορίσει το στόχο της συνέντευξης.

γ) Να ελέγξει και να αναπτύξει:

I. Τις προσωπικές λεπτομέρειες του αξιολογούμενου, για παράδειγμα μορφωτικό επίπεδο, εκπαίδευση, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εμπειρία κλπ.

II. Βέβαια, αυτό δεν είναι απαραίτητο να γίνεται σε κάθε συνέντευξη του αξιολογούμενου, αλλά οπωσδήποτε στις πρώτες συνεντεύξεις ενός νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου, είναι σημαντικό να γίνει με κάποια ιδιαίτερη προσοχή.

III. Την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος. Εννοούνται τα κύρια καθήκοντα της εργασίας αυτής, αλλά και κάποιες ειδικές ευθύνες που πιθανώς να προκύπτουν από συνεργασία με άλλους ή από τον μηχανολογικό εξοπλισμό.

IV. Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος εκτελούσε τις υποχρεώσεις του, όπως για παράδειγμα συνεχείς αλλαγές, περιορισμένος χώρος κλπ.

V. Ένα πλάνο δράσης που να λαμβάνει υπόψη του την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του αξιολογούμενου και τη βελτίωση των αδυναμιών του. Επίσης, να καθορίζει πιθανές αλλαγές, που θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση αυτού του πλάνου.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η συνέντευξη θα πρέπει να δομηθεί κατά τέτοιο τρόπο, που να τονίζει την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία, τον προσδιορισμό της δυναμικότητας του εργαζόμενου, αλλά και τις δυνατότητες που έχει για προαγωγή, καθώς και ένα πρόγραμμα για μελλοντική ανάπτυξη.

Μερικά στοιχεία που βοηθούν τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης είναι τα παρακάτω:

I. Οι συνεντεύξεις είναι ένα είδος επικοινωνίας δύο ανθρώπων και οι μεγαλύτεροι αξιολογητές παραχωρούν το μεγαλύτερο χρόνο στον αξιολογούμενο.

II. Πρέπει ο αξιολογούμενος να κατανοήσει ότι κύριος σκοπός για τον οποίο γίνεται η συνέντευξη είναι για να ωφεληθεί.

III. Ο αξιολογούμενος πρέπει να διατυπώνει τις αιτίες, που κατά τη γνώμη του δημιούργησαν ορισμένες ελλείψεις, καθώς και τρόπους εξάλειψής τους.

IV. Ο αξιολογητής δεν πρέπει να προκαταλαμβάνεται σχετικά με το αποτέλεσμα της συνέντευξης, ούτε πρέπει να νιώθει ότι εκτελεί κάποιο δυσάρεστο έργο.

3.13.4 Προβλήματα που Προκύπτουν από την Υιοθέτηση ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης και Αντιμετώπισή τους

Στα παραπάνω εξετάστηκαν μεταξύ των άλλων, και τα οφέλη που αποκομίζει τόσο η ξενοδοχειακή επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι σ' αυτήν από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Εκείνο που έπρεπε, όμως, να τονιστεί, είναι ότι για να φτάσουμε στα οφέλη αυτά, πρέπει να ξεπεραστούν ορισμένα προβλήματα τα οποία προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης.

Όταν η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη, απλώς σαν μία διαδικασία με την οποία ο προϊστάμενος-αξιολογητής κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι απογοητευτικά. Είναι πιθανό, οι αξιολογούμενοι να δυσανασχετούν απ' αυτή την επιβολή της κατωτερότητας. Ένα πρόβλημα που προκύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι το θέμα της αντικειμενικότητας εκ μέρους του αξιολογητή.

Για να ξεπεραστούν αυτές οι ανησυχίες και τα προβλήματα, διάφορα προγράμματα έχουν προτείνει τη συμμετοχή των αξιολογουμένων στον καθορισμό των στοιχείων ή στόχων, βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση. Το πρόβλημα που δημιουργείται σε μία τέτοια περίπτωση, είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνήθως κοινούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης. Είναι επομένως, μη ρεαλιστικό να επιτραπεί σε κάθε εργαζόμενο να θέτει στόχους ή κριτήρια με βάση τα οποία θα εκτιμηθεί. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι οι αξιολογούμενοι δεν θα πρέπει να έχουν ένα λόγο στην καθιέρωση κριτηρίων ή στόχων και στη συζήτηση για το σύστημα της αξιολόγησης.

Μία προσπάθεια να δοθεί κάποια λύση στο πρόβλημα αυτό, είναι η διοίκηση δια στόχων :

1. Διοίκηση δια Στόχων (Management by objectives)

Η διοίκηση δια στόχων, ή διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα, είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν, θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους, μερικούς στόχους, τους οποίους πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους μέσα σ' ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Ο Edward Schleh είναι ένας απ' αυτούς που έχει προωθήσει τη διοίκηση δια στόχων. Παρατήρησε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνοι για τα συνολικά αποτελέσματα. Διατύπωσε την άποψη ότι τα

αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητα μιας ομάδας εργαζομένων και μπορεί να επηρεαστούν από συνθήκες ή καταστάσεις πέρα από τον έλεγχο του προϊσταμένου αυτής της ομάδας. Χαρακτηριστικά τονίζει ότι : «Οι αξιολογήσεις με βάση το συνολικό αποτέλεσμα έχουν μία πρωταρχική αδυναμία: βασίζονται στην , κοινώς αποδεκτή, θεωρία της υπευθυνότητας ενός ατόμου».

Η διοίκηση δια στόχων βασίζεται στο βαθμό στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Στη συνήθη διαδικασία τα στάδια είναι τα ακόλουθα:

α) Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συμφωνούν σε προσδοκώμενους στόχους-κλειδιά για τον αξιολογούμενο, για μια δεδομένη χρονική περίοδο.

β)Καθορίζουν ένα πρόγραμμα και ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

γ)Συγκρίνουν, στο τέλος αυτής της περιόδου, τα αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους-κλειδιά.

δ) Επανακαθορίζουν στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη χρονική περίοδο.

Όπως προαναφέρθηκε, το κύριο πλεονέκτημα της διοίκησης δια στόχων είναι η αποφυγή της υιοθέτησης ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με το οποίο ο προϊστάμενος, απλώς κρίνει τους υφισταμένους του. Έτσι υπερέχει στον άλλων παραδοσιακών συστημάτων, στην ελαχιστοποίηση των αντιθέσεων και των ανησυχιών που προκύπτουν απ' αυτό. Επίσης, πλεονέκτημα θα μπορούσαμε να πούμε το γεγονός ότι ο υφιστάμενος καλείται να συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων, αφού αυτό πιθανό να είναι κάποιο κίνητρο για μία αυξημένη απόδοση.

Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δίνει μεγάλη έμφαση στη συνολική απόδοση του εργαζόμενου, παραγνωρίζοντας μερικές φορές τα επιμέρους προσόντα. Δεν τονίζει τις αδυναμίες του αξιολογούμενου, αλλά του δίνει μεγάλα περιθώρια να αναγνωρίσει τις προσωπικές του αδυναμίες, και στη διαδρομή, για την επίτευξη των στόχων-κλειδιών, να κάνει ότι μπορεί για να καλύψει αυτές τις αδυναμίες.

2. Ποιός θα Πρέπει να Αξιολογεί

Όπως αναφέρει ο Morgan, «οι εργαζόμενοι κρίνονται από το πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους, οι προϊστάμενοι κρίνονται από τους υφισταμένους τους και η επιχείρηση από τους πελάτες της» .

Ο προβληματισμός σ' αυτό το θέμα πρέπει να λάβει υπόψη του ποιος από τους προϊσταμένους είναι καλύτερα προετοιμασμένος να αναλάβει την αξιολόγηση.

Συνήθως, ο άμεσος προϊστάμενος και δύο ή τρεις άλλοι αντιπρόσωποί του ανώτερου manager, συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν θεωρήσει πλεονεκτικό να υπάρχει στην επιτροπή αυτή ένας εκπρόσωπος του συνδικάτου των εργαζομένων ή κάποιος αντιπρόσωπός τους. Όταν η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα προϊσταμένων,

υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερες και αντικοινωνικότερες εκτιμήσεις σχετικά με την ικανότητα και τις προοπτικές των αξιολογούμενων.

3. Κάθε πότε πρέπει να γίνεται Αξιολόγηση Απόδοσης

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μια φορά το χρόνο, ή σ' άλλες περιπτώσεις, κάθε έξι μήνες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε την περίπτωση να γίνεται από κάποια στιγμή και μετά η αξιολόγηση απόδοσης μηχανικά. Από την άλλη μεριά, αν αφήσουμε να περάσει αρκετός χρόνος μεταξύ δύο εκτιμήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης, συμβάντα.

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν μια ιδιαίτερη αξιολόγηση, συνήθως στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους προς το τέλος μιας δοκιμαστικής περιόδου. Επίσης, στην κατηγορία αυτή του προσωπικού, κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων υπηρεσίας τους, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις, με σκοπό να εξακριβωθεί με σαφήνεια η ικανότητα του καθένα απ' αυτούς, καθώς και η δυνατότητα προαγωγής τους.

Εξαιτίας της χρονοβόρας διαδικασίας της αξιολόγησης, μερικά ξενοδοχεία θεωρούν σωστό να περιλαμβάνουν μόνο ορισμένες κατηγορίες εργασιών στη διαδικασία αξιολόγησης. Μια πολιτική εξαιρεί τις εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, όπως για παράδειγμα, ο καθαριστής δωματίου. Επίσης, οι εργαζόμενοι που η αμοιβή τους περιλαμβάνει και τα φιλοδομήματα, είναι πιθανό να αξιολογούνται από το ύψος αυτών των φιλοδορημάτων. Στην περίπτωση των ημειδικευμένων, υπάρχει μια αύξηση η οποία βασίζεται μόνο στην απόκτηση δεξιοτήτων στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, για παράδειγμα, όλοι οι ανήκοντες στην κατηγορία αυτή του προσωπικού, λαμβάνουν μια αύξηση, μετά από 48 εργάσιμες ημέρες στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και σαν κίνητρο για παραμονή στην εργασία.

4. Συμμετοχή των εργαζόμενων στην αξιολόγηση

Οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην αξιολογούνται με σκοπό τη διαμόρφωση των αμοιβών, αλλά να αμείβονται με βάση την αρχαιότητα ή με βάση την αύξηση του κόστους της καθημερινής ζωής. Μ' αυτό τον τρόπο, ο μέσος εργάτης ούτε χάνει ούτε κερδίζει από τις αυξήσεις που προσαρμόζονται στο κόστος ζωής. Ο κάτω του μετρίου εργάτης, με ένα τέτοιο σύστημα, κερδίζει περισσότερα από όσο αξίζει, ενώ ο άνω του μέσου όρου απόδοσης εργάτης είναι βέβαιο ότι χάνει μ' ένα τέτοιο σύστημα αμοιβών.

Όπου λοιπόν, η διοίκηση έχει δώσει έμφαση στην πληρωμή ανάλογα με την παραγωγικότητα και έχει ενσυνείδητα ανταμείψει το προσωπικό με βάση τη συμβολή, οι αντιθέσεις περιορίζονται και είναι πιθανό να υπάρξει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή ακολουθείται ένα σύστημα κατά το οποίο ο κάθε εργαζόμενος σ' ένα τμήμα, αξιολογεί κάθε άλλο συνάδελφό του. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος του

τμήματος κάνει τη δική του αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα των δύο αυτών αξιολογήσεων γίνονται αντικείμενο μελέτης από την επιτροπή αξιολόγησης απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η επιτροπή σαν πόρισμα εκδίδει την κύρια λίστα αξιολόγησης για ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησης. Σ' αυτή τη λίστα όλο το προσωπικό τοποθετείται σε μια αριθμητική σειρά, ανάλογα με τη σχετική αξία που έχει ο καθένας απ' αυτούς στην επιχείρηση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Προβλήματα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης

Τα προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα έχουν επανειλημμένα επισημανθεί από επίσημες έρευνες. Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΑΕΔ, συνοψίζοντας τα προβλήματα αυτά, διαπίστωσε τα παρακάτω:

Σήμερα αποκτά ιδιαίτερη σημασία η ταύτιση των αναγκών μας σε εξειδικευμένο προσωπικό με το είδος της εκπαίδευσης, που παρέχεται όχι μόνο σ' εθνικό, αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο. Απαιτείται, δηλαδή, προγραμματισμός της τεχνικής- επαγγελματικής εκπαίδευσης (ΤΕΕ), ώστε οι εκροές της ν' ανταποκρίνονται στις εισροές εξειδικευμένης εργασίας μέσα στην παραγωγική διαδικασία σ' εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Σήμερα περίπου το 40-50% των αποφοίτων της υποχρεωτικής εκπαίδευσης εγκαταλείπει το εκπαιδευτικό σύστημα, για να μεταπηδήσει στην αγορά εργασίας, ενώ απ' αυτούς, που συνεχίζουν, ένα σημαντικό μέρος, εγκαταλείπει τις σπουδές του και στρέφεται στην αγορά εργασίας.

Όλοι αυτοί ουσιαστικά δε διαθέτουν κανένα εφόδιο, που θα τους επέτρεπε την ομαλή επαγγελματική τους αποκατάσταση. Οι δυνατότητες εκπαίδευσης τους στο χώρο της δουλειάς είναι περιορισμένες, αν λάβουμε υπόψη μας ότι στον μεταποιητικό τομέα αλλά και στον τομέα των Υπηρεσιών κυριαρχούν, κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Επιχειρήσεις, που πολύ δύσκολα μπορούν να δώσουν κάποιο είδος σωστής πρακτικής κατάρτισης, και πολύ περισσότερο, να συνδυάσουν θεωρητική και πρακτική εξάσκηση του νέου προσωπικού τους μέσα στην παραγωγική διαδικασία.

Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις του ΟΑΕΔ, «ξεκινώντας κανείς από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, εύκολα διαπιστώνει τις αδυναμίες, που παρουσιάζει στο να προωθήσει την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η υποδομή, που διαθέτουμε για την εκπαίδευση στελεχών για το σωστό τρόπο διοίκησης, οργάνωσης παραγωγής, ελέγχου αγοράς των προϊόντων, ελέγχου πληροφορικής κ.λπ., θεωρείται ανεπαρκής».

Έτσι λοιπόν, παρά την εξέλιξη της τεχνολογίας, την αλματώδη ανάπτυξη της πληροφορικής και, την συνεχή εξέλιξη και δημιουργία νέων κλάδων της οικονομίας, η διάρθρωση της εκροής αποφοίτων από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, δεν διαφοροποιείται για ολόκληρες δεκαετίες. Υπάρχει, λοιπόν, σημαντική απόκλιση της εξειδίκευσης, που παρέχουν τα ΑΕΙ και ΤΕΙ και των νέων αναγκών μας σε εξειδικευμένα στελέχη για την στελέχωση επιχειρηματικών μονάδων.

Από την άλλη πλευρά, η απορρόφηση αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τα ΜΜΕ, θεωρείται μάλλον αντικοινωνική από τους εργοδότες. Όχι μόνο γιατί το ύψος των αποδοχών τους αυξάνει σημαντικά το κόστος παραγωγής, αλλά και διότι τα αναλυτικά προγράμματα εκπαίδευσης συχνά δεν βοηθούν ώστε η απόδοση των αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να δημιουργεί τις προϋποθέσεις πρόσληψής τους. Έτσι, τα 2/3 περίπου απ' αυτούς προσλαμβάνονται από το Δημόσιο ή από μεγάλες επιχειρήσεις, που συχνά τους ετεροαπασχολούν, ενώ οι υπόλοιποι εργάζονται για δικό τους λογαριασμό (αυτοαπασχολούνται).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι μέχρι πρόσφατα, τουλάχιστον, η συμβολή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των ΜΜΕ ήταν αρκετά περιορισμένη. Δεν θα πρέπει όμως να μας διαφεύγει της προσοχής και το γεγονός ότι συχνά οι επιχειρηματίες είναι εκείνοι, που, έστω κι αν δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να κατευθύνουν σωστά την παραγωγική διαδικασία και γενικότερα τη λειτουργία της επιχείρησης. Επιδιώκουν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Κάτι που κατά κανόνα παρατηρείται σε ΜΜΕ.

Μετά από τις παραπάνω διαπιστώσεις, το σχόλιο του ΟΑΕΔ επισημαίνει ότι «η απουσία μιας συστηματικής προσπάθειας εντοπισμού των αναγκών μας σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, διαπιστώνεται και στις υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης και βασικά αναφερόμαστε στην τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση». Η σύσταση των διαφόρων σχολών, η επιλογή του τόπου λειτουργίας τους και των τμημάτων εξειδίκευσης, δεν ήταν τ' αποτέλεσμα κάποιας έρευνας σε τακτά χρονικά διαστήματα ή κάποιας συστηματικής συνεργασίας μεταξύ όλων των κοινωνικών εταίρων, δηλαδή των εργοδοτών, των εργαζομένων του κράτους.

Παράλληλα, η παροχή υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού, ήταν, πριν από λίγα χρόνια, τελείως ανεπαρκής ώστε να προετοιμάσει υπεύθυνα τους νέους να κατευθυνθούν και προς την τεχνική και εκπαίδευση, ν' ακολουθήσουν μια τέχνη όχι διότι δεν μπορούσαν ν' ακολουθήσουν τη γενική εκπαίδευση, που θα οδηγούσε στη λήψη κάποιου πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ, αλλά διότι και το πτυχίο μιας τεχνικής σχολής αποτελεί ισάξιο τυπικό προσόν και παρέχει τη δυνατότητα στον απόφοιτο της σχολής να προσφέρει ίσης κοινωνικής αξίας έργο μ' εκείνο του απόφοιτου του ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Κακώς η τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση προσφερόταν σε λύση στους μη ικανούς μαθητές να συνεχίσουν τις σπουδές τους.

4.2 Αδυναμίες του Εκπαιδευτικού Συστήματος

Παρά τις προσπάθειες, που καταβλήθηκαν τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ακόμα σοβαρές αδυναμίες της ΤΕΕ, που εντοπίζονται, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΟΑΕΔ :

- Στην έλλειψη υποδομής και προγραμματισμού της.
- Στη λειτουργία Ειδικοτήτων με περιορισμένες προοπτικές απασχόλησης για τους σπουδαστές μετά το τέλος της εκπαίδευσής τους.
- Στην έλλειψη Ειδικοτήτων, που θ' αποτελούσαν στήριγμα για την προώθηση του ρόλου των ΜΜΕ στον τόπο μας και
- Στη χαμηλή ποιότητα αναλυτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Επειδή, όπως είπαμε, πολλές από τις αδυναμίες αυτές, που εντοπίσαμε, υπάρχουν και σήμερα, για το λόγο αυτό καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε σύντομα να γίνει ουσιαστική η συμμετοχή της ΠΕ στην ανάπτυξη των ΜΜΕ και, γενικότερα, στη δημιουργία μιας αυτοδύναμης οικονομικής ανάπτυξης. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτό πραγματικότητα.

Ουσιαστική συμμετοχή της ΠΕ στην ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα στην ανάπτυξη των ΜΜΕ σημαίνει, κατά την άποψη του ΟΑΕΔ:

α) Συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών : Τα οφέλη που προκύπτουν από την ΤΕΕ, μοιράζονται μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων και, γενικότερα, στο κοινωνικό σύνολο. Κατά συνέπεια, το κόστος της ΠΕ πρέπει να βαρύνει τους εργοδότες με τη μορφή απώλειας παραγωγής, ζημιών κ.λπ. κατά τη διάρκεια της Πρακτικής Εξάσκησης μαθητευομένων στο χώρο της δουλειάς, τους εργαζόμενους (απώλεια χρόνου κατά τη διάρκεια της σχολικής εκπαίδευσης και μειωμένες αποδοχές), και τέλος, το κράτος (κόστος παροχής ΤΕΕ, κίνητρα για την παροχή Πρακτικής Εξάσκησης κ.λπ.)

Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός κι η παρακολούθηση της πορείας τις ΤΕΕ αφορά όλους τους κοινωνικούς εταίρους, το κράτος, τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Η συνεργασία αυτή δεν θα πρέπει να είναι τυπική, δηλαδή θεσμοθετημένη, αλλά ουσιαστική. Έτσι η ΤΕΕ θα κατευθύνεται με βάση τις τρέχουσες ανάγκες των παραγωγικών τάξεων, το εθνικό, περιφερειακό και τα τοπικά προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, και τέλος, τις απόψεις εκπροσώπων των εργατικών τάξεων.

Ο θεσμός της ΠΕ, όπως λειτουργεί σήμερα, δεν είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργασίας, σαν κι αυτή που αναφέραμε. Υπάρχει απόλυτη ανάγκη συνεργασίας κράτους και παραγωγικών τάξεων.

Στην έκταση, που το πρόγραμμα ΤΕΕ απαιτεί εκπαίδευση και στον εργασιακό χώρο, συνυπεύθυνοι για την ποιότητα της ΤΕΕ είναι οι εκπαιδευτικοί φορείς κι οι παραγωγικές τάξεις. Άρα, η ποιότητα της ΤΕΕ εξαρτάται από το βαθμό συνεργασίας μεταξύ αυτών των φορέων, κι ακόμη σε κατώτερο επίπεδο, μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτών (εμπειροτεχνών) ή εργοδοτών των

παραγωγικών μονάδων. Ιδιαίτερα για τους τεχνίτες εφαρμογής, η πρακτική εξάσκηση κι η απόκτηση εμπειρίας στον εργασιακό χώρο θεωρείται απαραίτητη. Αν μάλιστα λάβουμε υπόψη μας την έλλειψη υποδομής σχολικών εποπτικών μέσων διδασκαλίας, πρακτική άσκηση στο χώρο δουλειάς, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Δυστυχώς, όμως, αυτό, που, κατά κανόνα, παρατηρείται, είναι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπεύθυνων της ΤΕΕ και των παραγωγικών τάξεων, πράγμα που αποδεικνύει με την ετεροαπασχόληση των σπουδαστών μέσης, ή ακόμη ανώτερης εκπαίδευσης, μέσα στον εργασιακό χώρο. Κι αυτό δεν αφορά μόνο τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και τον δημόσιο.

Κάτι που αναμφίβολα, μακροχρόνια τουλάχιστον, στρέφεται κατά των ίδιων των εργοδοτών, των εργαζομένων κι, ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου. Αυτό μάλιστα ισχύει περισσότερο για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Κι όσον αφορά μεν το δημόσιο, μια τέτοια τακτική βλάπτει οπωσδήποτε το κοινωνικό σύνολο αφού δεν προάγει την παραγωγικότητα της εργασίας, και άρα, την καλύτερα αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, που απορροφά ο δημόσιος τομέας.

Όσον αφορά δε τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί η ίδια τακτική ν' αποφέρει μικρά οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση κι αυτό μόνο βραχυχρόνια. Διότι μακροχρόνια η τακτική αυτή στρέφεται κατά της ανταγωνιστικότητας, και, επομένως, της βιωσιμότητας της ίδιας της επιχείρησης, και ακόμη, ενάντια στο επίπεδο ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της ελληνικής οικονομίας. Τα αίτια αυτά του φαινόμενου πρέπει να αναζητηθούν :

Ø Στην άποψη αρκετών εργοδοτών, που θεωρούν ότι το εργατικό κόστος των μαθητών (εκπαιδευόμενων) είναι υψηλότερο της αξίας του παραγόμενου έργου τους. Θα πρέπει όμως να γίνεται αυστηρή αξιολόγηση του παραγόμενου έργου τους στο διάστημα της πρακτικής τους εκπαίδευσης. Είναι σκόπιμο να συγκρίνουμε το σημερινό κόστος με το σημερινό παραγόμενο έργο του μαθητευόμενου ή με μελλοντικό, η επιδότηση, εξάλλου αποβλέπει σ' αυτό ακριβώς το πράγμα. Να μειώσει το κόστος της πρακτικής εξάσκησης των μαθητών στο χώρο εργασίας.

Ø Στην έλλειψη οργανωμένης παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, που συνεπάγεται την έλλειψη συγκεκριμένων θέσεων απασχόλησης μ' ορισμένα προκαθορισμένα προσόντα. Ακόμη, στην έλλειψη ή αδυναμία της επιχείρησης, ίσως λόγω του μεγέθους της, να διαθέσει έμπειρα τεχνικά στελέχη για την πρακτική εξάσκηση στο χώρο δουλειάς. Θεωρείται ότι μια τέτοια ενέργεια θα σήμαινε απώλεια παραγόμενου προϊόντος για την επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τα κέρδη της.

Ø Στο ίδιο εκπαιδευτικό σύστημα, που παρουσιάζεται αδυναμία ευελιξίας ως προς τις ανάγκες της οικονομίας μας σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Σαν αποτέλεσμα, οι εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος δεν συμπίπτουν με

τις εισροές εργατικού δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία. Οι διαφορές μπορεί να 'ναι και ποσοτικές.

Έτσι οι εργοδότες προτιμούν να απασχολήσουν π.χ. έναν τεχνίτη ηλεκτρολόγος σε θέση ηλεκτροσυγκολλητή, που λόγω κάποιας εκπαίδευσης, έστω κι άσχετης, θα' χει μεγαλύτερες απαιτήσεις, που με την πρακτική εμπειρία, και μόνο, πάνω στη δουλειά θα γίνει έμπειρος τεχνίτης ηλεκτροσυγκολλητής.

Οι αδυναμίες όμως μιας τέτοιας τακτικής είναι προφανείς. Θα λείπει από τον εργαζόμενο η ευρύτερη θεωρητική γνώση, που θα του επιτρέπει ν' αυξήσει την παραγωγικότητα με την ανάπτυξη μεγαλύτερης κρίσης, δημιουργικής φαντασίας, πρωτοβουλίας και να συμβάλλει στην εφαρμογή της επιστήμης και τεχνολογική εξέλιξης, ενώ μακροχρόνια θα επιφέρει μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη στον εργοδότη, κάνοντας την επιχείρηση του περισσότερο παραγωγική και ανταγωνιστική. Τέλος, δεν θα πρέπει να λησμονούμε ότι οι ευρύτερες θεωρητικές γνώσεις δεν βοηθάνε μόνο στο να γίνει κάποιος καλός τεχνίτης, αλλά ακόμη στο να διαθέτει την ικανότητα επαγγελματικής κινητικότητας. Έτσι, σε περίπτωση διαρθρωτικής ανεργίας, που πλήττει σοβαρά το επάγγελμά του, μπορεί εύκολα ν' αποφασίσει την αλλαγή της εξειδίκευσής του σε μια ειδικότητα της ίδιας ομάδας, που να ζητιέται στην αγορά εργασίας. Η σωστή λοιπόν θεωρητική τεχνική κατάρτιση συμβάλει άμεσα κι έμμεσα στην αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.

β) Αδυναμία συμφωνίας σε ένα ενιαίο πρόγραμμα εκπαίδευσης στο χώρο δουλειάς: Ο εκπαιδευτικός φορέας σε συνεργασία με τον εργοδότη δε συμφωνούν σ' ένα ενιαίο απόλυτα πρόγραμμα εκπαίδευσης στο χώρο δουλειάς, που ν' ανταποκρίνεται απόλυτα στην αντίστοιχη θεωρητική κατάρτιση του μαθητή. Στην περίπτωση δε της μαθητείας, όπου ο εργοδότης καταβάλλει ένα μέρος μόνο της αμοιβής του ανειδίκευτου εργάτη, ενώ προβλέπεται, δεν γίνεται κάποια συστηματική προσπάθεια παρακολούθησης του προγράμματος εκπαίδευσης στο χώρο της δουλειάς.

Πρέπει να γίνει όμως κατανοητό ότι είτε ο εργοδότης προσλαμβάνει ένα σπουδαστή σαν μαθητευόμενο, είτε τον προσλαμβάνει μετά το τέλος της σχολικής του εκπαίδευσης, πρέπει να τον βοηθήσει στ' αρχικά στάδια για την απόκτηση κάποιας εμπειρίας κι αξιοποίησης των θεωρητικών του γνώσεων.

Αν οι εργοδοτικές οργανώσεις δεν κατανοήσουν έγκαιρα την αναγκαιότητα της πρακτικής άσκησης στο χώρο δουλειάς, ώστε να βοηθήσουν, όσο γίνεται, για το σκοπό αυτό, τότε είναι βέβαιο ότι και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (τεχνίτες εφαρμογής κυρίως) θα χαρακτηρίζεται από ημιμάθεια λόγω έτερο-απασχόλησης ή ανεπαρκούς πρακτικής κατάρτισης, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εμπέδωση θεωρητικών γνώσεων.

Αυτό θα 'χει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στην ανταγωνιστικότητά της, και άρα, στη βιωσιμότητά της.

Σήμερα μάλιστα με τον οξύ διεθνή ανταγωνισμό, που έχουμε ν' αντιμετωπίσουμε, η βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού δεν είναι καθήκον μόνο των εκπαιδευτικών φορέων της χώρας. Ο ανταγωνισμός αυτός ίσως είναι οξύτερος για τις ΜΜΕ με μικρή οικονομική επιφάνεια. Για να υπάρχουν οφέλη των παραγωγικών τάξεων από την ένταξή μας στην ΕΟΚ, λόγω της διεύρυνσης της αγοράς αγαθών, που θα μπορούν να διαθέσουν τα προϊόντα τους, βασική προϋπόθεση είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Αυτό δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους, την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής τους, την τυποποίηση και οργάνωση διάθεσης των προϊόντων τους στην εξωτερική και εσωτερική αγορά αγαθών, αλλά με την καλύτερη αξιοποίηση του συντελεστή εργασίας.

Βασική δε προϋπόθεση αυτής της αξιοποίησης είναι η καλύτερη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Είναι απαράδεκτο η εκπαίδευση να συμβάλει μόνο κατά το 4% στο ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ. Σε καμία χώρα της ΕΟΚ, εξάλλου¹, δεν παρατηρείται τόσο μικρό ποσοστό αποφοίτων ΤΕΕ στο σύνολο της μέσης γενικής εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα το ποσοστό φτάνει το 28% ενώ ο μέσος όρος των χωρών της ΕΟΚ ξεπερνά το 40%.

γ) Διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού των ΜΜΕ : Δεν είναι μόνο ο σωστός προγραμματισμός της ΤΕΕ κι η συνεργασία με τις παραγωγικές τάξεις για την κάλυψη αναγκών, που θα μας εξασφαλίσουν υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει συστηματική παρακολούθηση όλων των παραγόντων εκείνων, που επηρεάζουν την παραγωγικότητα – ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ.

Χρειάζεται η ενημέρωση σε θέματα τεχνολογικής εξέλιξης, εξέλιξης των προτιμήσεων των καταναλωτών στην εσωτερική κι εξωτερική αγορά αγαθών, αγοράς νέων πρώτων υλών, νέων μεθόδων παραγωγής, τυποποίησης, προώθησης κ.λπ. των παραγόμενων προϊόντων. Κι εδώ ο ρόλος της τεχνικής επιμόρφωσης των τεχνικών εφαρμογής και ανώτερων στελεχών των παραγωγικών μονάδων είναι αποφασιστικής σημασίας.

Η επιμόρφωση αφορά τους ήδη εργαζόμενους σε μία επιχείρηση και στοχεύει στην ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις, που σημειώνονται στο χώρο τους. Η επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού δεν εξασφαλίζει βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας μόνο στατικά, αλλά δυναμικά. Δυστυχώς, στο θεσμό της διαρκούς επιμόρφωσης του εργατικού μας δυναμικού βρισκόμαστε πολύ πίσω, ενώ ζούμε και αναπτυσσόμαστε σε έναν κόσμο, που συνέχεια μεταβάλλεται οικονομικά και κοινωνικά.

Θα πρέπει οι εργαζόμενοι, που κατέχουν συγκεκριμένες πρακτικές και θεωρητικές γνώσεις, διαρκώς να βελτιώνονται. Για να υλοποιηθεί αυτό χρειάζεται η δραστηριοποίηση όλων των παραγωγικών τάξεων και ουσιαστική παροχή τεχνικής βοήθειας από το κράτος.

Το να απασχολείται ένας νέος σε ειδικότητα διαφορετική, από εκείνη που κατέχει, ίσως οφείλεται στην κακή επιλογή του όσον αφορά τις προοπτικές απασχόλησής του μετά την εκπαίδευση, ή στην ανεπαρκή του εκπαίδευση. Αν όμως ένα πεπειραμένος τεχνίτης απασχολείται για πολλά ίσως χρόνια σε μία ειδικότητα, που διαχρονικά τείνει να εξαφανιστεί, δηλαδή παύει να ζητείται στην αγορά εργασίας, αυτό οφείλεται στην τεχνολογική εξέλιξη και στις νέες μεθόδους παραγωγής.

Και στις δύο όμως περιπτώσεις, η μετεκπαίδευση, θα συμβάλει στη λύση του προβλήματος. Η μετεκπαίδευση όχι μόνο θα βελτιώσει τη παραγωγικότητα της εργασίας και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, αλλά συμβάλει και στην επίλυση του προβλήματος της διαρθρωτικής ανεργίας. Ένα πρόβλημα, που έχει τεράστιες και κοινωνικές επιπτώσεις. Πράγματι, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που στον ίδιο γεωγραφικό χώρο υπάρχει ταυτόχρονα έλλειψη μιας ειδικότητας και υπερπροσφορά μιας άλλης. Αυτό αποτελεί εμπόδιο στην ίδρυση και ανάπτυξη των ΜΜΕ, ενώ, παράλληλα, δημιουργεί οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, αφού αποτελεί τη βασική αιτία διαρθρωτικής ανεργίας και μια από τις αιτίες του πληθωρισμού στη χώρα μας.

4.3 Έρευνα ΟΤΕΚ (Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης)

«Ο τουρισμός είναι ένας επαγγελματικός χώρος που έχει μέλλον και απασχολεί σημαντικό αριθμό ανθρώπων, που φτάνει τους 800.000, ενώ ευελπιστούμε ότι μέχρι το 2014 θα εργάζονται 1.000.000. Βέβαια, χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα», επισημαίνει ο πρόεδρος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Σχολών, καθώς ο τουρισμός χρειάζεται επαγγελματίες και όχι ερασιτέχνες, τους οποίους προτιμούν μικρές ξενοδοχειακές μονάδες για έχουν μικρό κόστος. Έτσι, θα υπάρχει ποιότητα ως προς την εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών και η Ελλάδα θα μπορεί να ανταγωνίζεται ισάξια άλλες χώρες. Μελέτη για την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, η οποία πραγματοποιήθηκε από τις εταιρείες ΕΕΟ GROUP και KANITOR για λογαριασμό του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΟΤΕΚ, πρώην Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης - ΣΤΕ), διαπιστώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι εποχικοί εργαζόμενοι, ακόμη και όταν εργάζονται σε μονάδες δωδεκάμηνης λειτουργίας. (www.xenianews.gr)

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία της έρευνας αυτής.

Ειδικότητες	Σύνολο Ξενοδοχείων Δείγματος	Ποσοστό κάθε Ειδικότητας στις Επιμέρους Κατηγορίες των Ξενοδοχείων του Δείγματος					
		ΑΑ	Α	Β	Γ	Δ	Ε
Προσωπικό Υποδοχής	31,6%	23,8 %	27,9 %	36,8 %	29,0 %	80,0 %	0,0%
Σεφ – Μάγειροι	31,3%	33,3 %	39,5 %	35,8 %	18,7 %	0,0%	0,0%
Σερβιτόροι	29,8%	38,1 %	46,5 %	28,3 %	17,8 %	0,0%	0,0%
Καμαριέρες	25,8%	23,8 %	12,8 %	27,4 %	37,4 %	0,0%	0,0%
Βοηθοί Μάγειροι	19,3%	33,3 %	29,1 %	20,8 %	11,2 %	0,0%	0,0%
Προσωπικό για Μπαρ, Σνακ	15,6%	23,8 %	14,0 %	17,9 %	13,1 %	20,0 %	0,0%

Μπαρ και Καφετέρια							
Συντηρητές και Κηπουροί	7,1%	14,3 %	8,1%	6,6%	4,7%	0,0%	0,0%
Ανιματέρ	6,75%	4,8%	15,1 %	3,8%	0,9%	0,0%	0,0%
Νυχτερινοί Ρεσεψιονίστ	6,1%	9,5%	8,1%	6,6%	3,7%	0,0%	0,0%
Μετρ	6,1%	14,3 %	10,5 %	6,6%	0,9%	0,0%	0,0%
Στελέχη Κρατήσεων, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ και Δημόσιων Σχέσεων	6,1%	14,3 %	7,0%	4,7%	4,7%	0,0%	0,0%
Διευθυντικά Στελέχη	3,1%	4,8%	3,5%	1,9%	3,7%	0,0%	0,0%
Στελέχη Τροφίμων, Ποτών, Δεξιώσεων	2,5%	4,8%	3,5%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%
Λογιστές και Ελεγκτές	0,1%	0,0%	1,2%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Άλλες Ειδικότητες	6,7%	9,5%	10,5 %	3,8%	5,6%	0,0%	0,0%
Όλες οι Ειδικότητες	6,4%	0,0%	7,0%	4,7%	8,4%	0,0%	100%

Πίνακας 4.3.1: Ειδικότητες που τα Ξενοδοχεία Δυσκολεύονται να Καλύψουν το Προσωπικό τους (ανά Κατηγορία).

Πηγή: Έρευνα ΟΤΕΚ (2005) <http://www.xenianews.gr>

4.4 Αποτελέσματα Έρευνας ΟΤΕΚ

ΤΡΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΔΗΛΩΝΟΥΝ ΟΤΙ ΔΥΣΚΟΛΕΥΟΝΤΑΙ ΝΑ ΒΡΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι ειδικότητες με τη μεγαλύτερη ζήτηση στα ξενοδοχεία

Εκρηκτική αύξηση παρουσιάζει η απασχόληση στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες στην Αθήνα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, καθώς οι ανάγκες των επιχειρήσεων αυξάνονται όπως και οι επισκέπτες στη χώρα. Έτσι, με την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου ξεκινούν και οι εποχικές προσλήψεις. «Τα περισσότερα άτομα που εργάζονται στο ξενοδοχείο μας είναι απόφοιτοι Τουριστικής Εκπαίδευσης με γνώσεις τριών γλωσσών (Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά ή Ιταλικά. Οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι 150, ενώ κατά τη θερινή περίοδο προσλαμβάνουμε ακόμη δέκα, καθώς ανοίγουν τμήματα του ξενοδοχείου που κατά τη διάρκεια χειμώνα παραμένουν κλειστά, όπως είναι η πισίνα και το roof garden. Μεγάλη είναι και η ζήτηση επαγγελματιών που θα στελεχώσουν τα επισιτιστικά τμήματα», επισημαίνει ο γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου Divani Palace Acropolis, Γιώργος Μολδοβάνος.

Έντονη εποχικότητα

Συγκεκριμένα, μόνιμα απασχολείται το 42,1% του προσωπικού στα ξενοδοχεία του δείγματος, ενώ το 57,9% αντιστοιχεί σε εποχικό προσωπικό. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που απάντησαν στην έρευνα βρίσκεται στις τουριστικά ανεπτυγμένες παραθεριστικές περιοχές της Κρήτης, του Νοτίου Αιγαίου, του Ιονίου και της Χαλκιδικής (51,7%). Ποσοστό 9,9% των απαντήσεων προέρχεται από ξενοδοχεία της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Συνολικά, ποσοστό άνω του δείγματος είναι παραθεριστικά, ενώ το 29,2% είναι ξενοδοχεία πόλης.

Αριθμός και μορφωτικό επίπεδο

Στα ξενοδοχεία του δείγματος απασχολούνται συνολικά 12.768 άτομα, δηλαδή 29,9 κατά μέσο όρο. Σε κάθε απασχολούμενο αναλογούν 8,99 κλίνες, αλλά αυτό το μέγεθος διαφοροποιείται με βάση την κατηγορία του ξενοδοχείου. Έτσι, στα ξενοδοχεία Α κατηγορίας αναλογούν μόλις 3,5 κλίνες σε κάθε απασχολούμενο, έναντι 13,98 κλινών στα ξενοδοχεία Δ κατηγορίας. Ποσοστό 70,28% των απασχολούμενων δεν έχει πτυχίο, ενώ το 9,5% έχει πραγματοποιήσει μη τουριστικές σπουδές σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Αυτό σημαίνει, ότι στα ξενοδοχεία του δείγματος μόλις το 20% των απασχολουμένων, κατά μέσο όρο, έχει πραγματοποιήσει τουριστικές σπουδές. Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό των μη πτυχιούχων μεταξύ των γυναικών (48,49%), αφού τρεις στις τέσσερις γυναίκες (76,6%) που απασχολούνται σε ξενοδοχεία δεν έχουν πτυχίο (το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 59%). Γενικά παρατηρείται αυξημένο

ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στα ξενοδοχεία του δείγματος, αφού δύο στους τρεις εργαζόμενους είναι γυναίκες.

Οι ανάγκες σε προσωπικό

Τρεις στους τέσσερις διευθυντές των ξενοδοχείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα (74,4%) δήλωσαν ότι δυσκολεύονται να βρουν προσωπικό σε τουλάχιστον μια ειδικότητα. Παρόμοιο ήταν και το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντών τουριστικών γραφείων, αφού το 72,4% ανέφερε δυσκολία στην εξεύρεση ειδικευμένου προσωπικού. Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία φαίνεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα στη στελέχωση της υποδοχής και των επισιτιστικών τμημάτων. Συγκεκριμένα, το 31,6% των διευθυντών που απάντησαν αναφέρουν δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού υποδοχής, ενώ σε ποσοστό 6,1% αναφέρεται επιπλέον δυσχέρεια σε ότι αφορά νυχτερινούς ρεσεψιονίστ. Στα επισιτιστικά τμήματα επισημαίνεται δυσκολία εξεύρεσης προσωπικού για μαγείρους (31,3%), σερβιτόρους (29,8), βοηθούς μαγείρους (19,3%), προσωπικό για μπαρ, σνακ μπαρ και καφετέρια (15,6%), καθώς και για μετρ (6,1%). Επιπλέον, από το 2,5% των ξενοδοχείων του δείγματος υποδεικνύεται δυσκολία εξεύρεσης στελεχών Τροφίμων-Ποτών και Δεξιώσεων. Υψηλό είναι εξάλλου, το ποσοστό των ξενοδοχείων που δυσκολεύονται να βρουν καμαριέρες (25,8%), συντηρητές και κηπουρούς (7,1%), ανιματέρ (6,7%), καθώς και στελέχη Κρατήσεων, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων (6,1%). Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των διευθυντών που επισήμαναν δυσκολία εξεύρεσης προσωπικού σε όλες τις ειδικότητες (6,4%). Τα ξενοδοχεία ΑΑ' και Α' κατηγορίας αντιμετωπίζουν έλλειψη προσωπικού κυρίως στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ στις κατώτερες κατηγορίες το πρόβλημα μετατοπίζεται στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (υποδοχή, τμήμα ορόφων).

Αυξημένη ζήτηση

Με βάση τις εκτιμήσεις των διευθυντών ξενοδοχείων, προκύπτει αυξημένη ζήτηση για μαγείρους, όπως αναφέρει το 30,1% όσων απάντησαν σε σχετική ερώτηση. Αυξημένη είναι, επίσης, η ζήτηση για στελέχη πωλήσεων και μάρκετινγκ (26,2%), καθώς και για το προσωπικό υποδοχής (24,2%). Σημαντικά είναι τα ποσοστά και για τα διευθυντικά στελέχη (12,6%), σερβιτόρους και μετρ (10,9%), στελέχη διοίκησης τροφίμων και ποτών (10,2%), στελέχη κρατήσεων (9,9%) και προσωπικό ψυχαγωγίας και άθλησης (9,6%). Εξάλλου, το 12,9% των διευθυντών ξενοδοχείων πιστεύει ότι θα υπάρξει αυξημένη ζήτηση για όλες τις τουριστικές ειδικότητες χωρίς να τις προσδιορίζουν περαιτέρω.

Οι ξένες γλώσσες

Στα ξενοδοχεία απαιτείται σε ποσοστό 98,5% η γνώση της αγγλικής γλώσσας. Δεύτερη έρχεται η γερμανική γλώσσα με 56,7%. Σημαντικά

χαμηλότερο είναι το ενδιαφέρον για τα γαλλικά (30,1%) και τα ιταλικά (28,4%). Για τις υπόλοιπες γλώσσες υπάρχει περιορισμένο ενδιαφέρον από την πλευρά των ξενοδοχείων (π.χ. για τα ρώσικα 3,2% και για τα ισπανικά 1,7%). Το 68% των διευθυντών του δείγματος δήλωσε δυσκολία στην εξεύρεση ξενόγλωσσου προσωπικού. Από αυτούς, το 64,4% αντιμετωπίζει έλλειψη γερμανόγλωσσων υπαλλήλων. Δυσκολία εξεύρεσης αναφέρεται και για γνώστες γαλλικών (41,3%) και ιταλικών (25,5%), ενώ σε περιορισμένο βαθμό για ρώσικα (8,4%), αγγλικά (7,4%), ολλανδικά (3,7%) και ισπανικά (3,4%). Αξιοσημείωτη είναι, επιπλέον, η δυσκολία εξεύρεσης υπαλλήλων που να μιλούν τις γλώσσες της Βόρειας Ευρώπης.

4.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα κλάδο με ιδιαίτερο χαρακτήρα και απαιτήσεις, τον ξενοδοχειακό.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας (ΟΤΕΚ (2005) <http://www.xenianews.gr>) είναι να ερευνήσει τις Ειδικότητες που τα Ξενοδοχεία δυσκολεύονται να καλύψουν το προσωπικό τους (ανά κατηγορία).

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι ποικίλα. Τρεις στους τέσσερις διευθυντές των ξενοδοχείων δυσκολεύονται να βρουν προσωπικό σε τουλάχιστον μια ειδικότητα.

Στα επισιτιστικά τμήματα υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση των ειδικοτήτων, δηλώνουν οι διευθυντές των ξενοδοχείων.

Με την ύπαρξη έντονης εποχικότητας στις τουριστικά ανεπτυγμένες παραθεριστικές περιοχές της Κρήτης, του Νοτίου Αιγαίου, του Ιονίου και της Χαλκιδικής, προκύπτει ότι το εποχιακό προσωπικό ξεπερνάει το μόνιμο με ποσοστά να αγγίζουν τα 58% και 42% αντίστοιχα.

Σε μορφωτικό επίπεδο ποσοστό 70% των απασχολούμενων δεν έχει πτυχίο και μόλις το 20% των απασχολούμενων, κατά μέσο όρο, έχει πραγματοποιήσει τουριστικές σπουδές. Τρεις στις τέσσερις γυναίκες που απασχολούνται σε ξενοδοχεία δεν έχουν πτυχίο όταν δύο στους τρεις εργαζόμενους είναι γυναίκες.

Τα ξενοδοχεία ΑΑ' και Α' κατηγορίας αντιμετωπίζουν ελλείψεις στο προσωπικό κυρίως στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ στις κατώτερες κατηγορίες το πρόβλημα υπάρχει στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (υποδοχή, τμήμα ορόφων).

Τέλος, σε ποσοστό 68% των διευθυντών του δείγματος δήλωσαν δυσκολία στην εξεύρεση ξενόγλωσσου προσωπικού, ιδιαίτερα σε γλώσσες της Βόρειας Ευρώπης.

Από τα συμπεράσματα αυτά προκύπτουν κάποιες προτάσεις. Η συγκεκριμένη προσπάθεια για παρουσίαση στις Ειδικότητες που τα Ξενοδοχεία δυσκολεύονται να καλύψουν το προσωπικό τους (ανά κατηγορία)

πραγματοποιήθηκε σε όλη την Ελλάδα σε όλες τις κατηγορίες Ξενοδοχείων το 2005.

Μία σύγχρονη έρευνα θα αποδεικνυόταν ιδιαίτερα χρήσιμη για να εξετασθεί η ζήτηση των ειδικοτήτων, η εποχικότητα, οι ανάγκες για προσωπικό και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στα Ξενοδοχεία της Ελλάδος. Η εξέλιξη αυτής της προσπάθειας αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για σύγχρονη ή μελλοντική έρευνα. Ειδικά τώρα που η ανταγωνιστικότητα της Ελλάδος στον τομέα των υπηρεσιών φιλοξενίας έχει υποχωρήσει, η τουριστική βιομηχανία θα πρέπει να προβάλλει το χαρακτήρα της φιλοξενίας των ανθρώπων που αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση διατήρησης της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Keiser J. (1998), *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη*, Επιμέλεια: Κιλίπρης Φ., Έλλην
- Rutherford D. (1995), *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*, Επιμέλεια: Παρασκευάς Α., (2^η Έκδοση), Έλλην
- Tyson S., York A. (2000), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά*
- Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α. (1994), *Τουριστικό Δίκαιο*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σακκούλα
- Ζαχαράτος Γ. (2000), *Package Tour*, Αθήνα: Προπομπός
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Interbooks
- Ηγουμενάκης Ν. (1997), *Τουριστική Οικονομία*, (2^η Έκδοση), Αθήνα: Interbooks
- Κανελλόπουλος Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- Κανελλόπουλος Χ. Κ., Παπαλεξανδρή Ν. Α. (1990) , *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- Κωτσίκης, Β. (2000), *Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση*, (3^η Έκδοση), Αθήνα: Έλλην
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks
- Μαντάς Ν. (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ
- Μούζα – Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Σέρρες: Κριτική, 193-212
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, (3^η Έκδοση), Αθήνα: Ανίκουλα
- Σκούλας, Ν.Ε. και Οικονομάκη, Κ.Π. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε
- Σταυρινούδης Θ. (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης*
στατιστικά του HRM, Απόδοση: Ψαρράκη Π., (4^η Έκδοση), Αθήνα: Γκιούρδας

- Χυτήρης Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Alexander Hamilton Institute (1990), *Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού*
- Deery M., Jago L. (2001), *Hotel management style: a study of employee*
- Fayos – Sola (1995), *Education and Training in the new age of Tourism: The Vision of the World Tourism Organization*
- Fayos – Sola (1997), *A Methodology for Quality in Tourism Education and Training*
- Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D. (1999), *Human Resources Management: Some New Directions*, *Journal of Management*, Vol.25, Issue 3, 305-417
- French W. (1998), *Human Resources Management*, (4^η Έκδοση), N.Y: Houghton Mifflin Company
- Gilbert D. (1999), *Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry*, London
- Harris M., (2000), *Human Resource Management: A practical approach*, (2^η Έκδοση), Harcourt, Inc.
- Maund L. (2001), *An Introduction to Human Resources Management, theory and practice*, Palgrave Macmillan, N.Y
- Mullins L. J. (1995), *Hospitality Management – A Human Resources Approach*, (2^η Έκδοση), Longman
- Nailon P. (1982), *Theory in hospitality management*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1, No 3, pp.133-143
- Paraskevas A. (2000), *Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different? , perceptions and preferences*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- Stone R. (2002), *Human Resource Management*, (4^η Έκδοση), Australia: John Wiley & Sons Australia Ltd

Περιοδικά

- Τουρισμός και Οικονομία, *Η Σημασία της Ποιότητας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*, Τεύχος 220

- Τουρισμός και Οικονομία, *Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι*, Τεύχος 276
- Τουρισμός και Οικονομία, *Η Αγορά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών στην Ελλάδα*, Τεύχος 292, σελ. 96-107

Ηλεκτρονικές Πηγές

- www.google.com
- www.hotel-restaurant.gr
- www.ote.edu.gr
- <http://onlinelibrary.wiley.com/>
- ΕΕΟ GROUP και ΚΑΝΙΤΟΡ (2005), Μελέτη για την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης για λογαριασμό του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ), <http://www.xenianews.gr>.